

Technická univerzita v Liberci

Ekonomická fakulta

Studijní program: N 6208 - Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

## **Nákladový controlling jako nástroj řízení podniku v účetní jednotce ALICON s.r.o.**

**Cost controlling as the instrument in operating management in ALICON s.r.o.**

DP-EF-KFÚ-2010-63

**Bc. Alena Štíbrná**

Vedoucí práce: Ing. Radana Hojná, Ph. D., Katedra financí

Konzultant : Ing. Radomír Štíbrný, editel společnosti ALICON s.r.o.

Počet stran: 86

Počet příloh: 0

Datum odevzdání: 7. května 2010

## **Prohlášení**

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon  
.121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 - školní dílo.

Berou na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských  
práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu užití, jsem si v domě  
povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne  
požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě  
konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 7. května 2010

.....

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala vedoucí své diplomové práce paní Ing. Radaně Hojně, Ph. D., za odborné vedení a pomoc poskytnutou při zpracování diplomové práce. Mé poděkování náleží také panu Doc. Ing. Martinu Zralému, CSc. a Ing. Radomíru Štíbrnému za cenné rady a ochotu při poskytování materiálů a informací nezbytných pro tuto práci.

## **Anotace**

Tato diplomová práce je zaměřena na nákladový controlling jako nástroj řízení v účetní jednotce ALICON s.r.o., jejíž hlavní činností je dovoz nástrojů pro strojírenský trh a jejich následný prodej. Obsah práce je rozdělen do několika částí. Po obsahovém vymezení základních pojmů controllingu a jeho vazby na ostatní složky informačního systému podniku přichází na řadu charakteristika společnosti, jejích podnikatelských aktivit a strategie. Dále následuje zhodnocení těchto aktivit a aplikace controllingu, a to i pro období probíhající světové hospodářské krize, která postihla i českou republiku od poloviny roku 2008, možné návrhy a opatření, jak tuto krizi překonat. V práci jsou uvedeny čtvrtletní výsledky firmy ALICON s.r.o., zhodnocení těchto výsledků a nápravná opatření, tak jak byla volena. Závěrečná část diplomové práce se věnuje zhodnocení veškerých předložených návrhů.

## **Annotation**

This dissertation is focused on cost controlling as a instrument in operating management in ALICON s.r.o., whose main activity is to import machine tools for engineering market and their subsequent sale. The work is devided into several parts. After the content description of some basic definitions of controlling and his sequence on others components of information system firm, it describes the company charakteristics, its activity and strategy. Followed by an analysis of those activities and controlling applications, and also for the ongoing world economic crisis that hit the Czech Republic since half of the year 2008, suggestions and measures on how to survive this crisis. In this dissertation are a quarter particular results of firm ALICON s.r.o., analysis this results and corrective measures, as how it was choosed. The final part of this dissertation is focused on total concept analysis.

## **Klí ová slova**

Controlling, operativní controlling, strategický controlling, náklady, kalkulace, kalkula ní vzorec, informace, ízení, nákladový controlling, finan ní ú etnictví, manažerské ú etnictví, hospodá ská krize.

## **Key words**

Controlling, operative controlling, strategic controlling, costs, costing, model costing, information, control, cost controlling, finance accounting, managerial accounting, economic crisis.

# Obsah

Úvod .....	12
1. Obsahové vymezení controllingu jako moderního nástroje řízení podniku.....	14
1.1 Controlling jako pojem.....	14
1.2 Funkce controllingu.....	16
1.3 Pět významných cílů controllingu v organizaci: .....	17
1.3.1 Zajištění plánování .....	17
1.3.2 Zajištění kontroly.....	17
1.3.3 Zajištění řízení .....	18
1.3.4 Zajištění harmonizace.....	18
1.3.5 Zajištění kvality rozhodování .....	18
1.4 Moderní řízení podniku .....	19
1.5 Controlling a okolí.....	19
1.5.1 Operativní controlling.....	20
1.5.2 Strategický controlling .....	20
1.6 Řízení podniku doplněné o controlling .....	21
1.7 Podnik odpovídající požadavkům controllingu.....	21
1.8 Náklady a jejich řízení.....	21
1.8.1 členění nákladů .....	23
1.8.1.1 Druhové členění nákladů .....	23
1.8.1.2 Účelové členění nákladů .....	24
1.8.1.3 Kalkulační členění nákladů .....	25
1.8.1.4 Náklady podle vztahu k objemu výkonů .....	26
1.8.1.5 Náklady podle místa vzniku a odpovědnosti.....	28
1.8.1.6 Náklady dle ovlivnitelnosti kvalitou rozhodování .....	28
1.9 Informace a řízení.....	28
1.10 Vliv prodejní ceny na náklady.....	29
2. Vazby controllingu na ostatní složky informačního systému podniku .....	31
2.1 Finanční účetnictví .....	31
2.2 Manažerské účetnictví.....	33

3. Charakteristika vybrané společnosti a jejích podnikatelských aktivit.....	35
3.2 Dležitá strategie firmy ALICON s.r.o. ....	36
4. Aplikace controllingu ve firmě ALICON s.r.o.....	38
4.1 Stálé možnosti snižování nákladů .....	38
4.2 Nákladový controlling za první čtvrtletí roku 2008 .....	40
4.3 Nákladový controlling za první polovinu roku 2008.....	44
4.4 Krize .....	47
4.4.1 Světová finanční hospodářská krize od poloviny roku 2008.....	47
4.4.2 Vypovězení firmy ALICON s.r.o. se světovou hospodářskou krizí.....	48
4.5 Nákladový controlling za druhé čtvrtletí roku 2008 .....	50
4.6 Nákladový controlling za třetí čtvrtletí roku 2008.....	53
4.7 Nákladový controlling za první čtvrtletí roku 2009 .....	56
4.7.1 Finanční ukazatele jako podpora nákladového controllingu ve firmě ALICON s.r.o.....	58
4.8 Nákladový controlling za první polovinu roku 2009.....	62
4.9 Nákladový controlling za druhé čtvrtletí roku 2009 .....	67
4.10 Nákladový controlling za třetí čtvrtletí roku 2009.....	71
5. Ekonomické zhodnocení .....	77
Závěr.....	83
Seznam použité literatury .....	85



## Seznam zkratek

ABC – metoda ABC

Aj. – a jiné

Atd. – a tak dále

R – česká republika

HV – hospodářský výsledek

K – korun českých

MD/D – Má dáti/Dal

Nap . – například

PC – počíta

PHM – pohonné hmoty

Resp. - respektive

Tzn. – to znamená

VBD – výměnná bilová destička

## Seznam tabulek

Tab. 1: Ukázka stanovení provize obchodních zástupců .....	39
Tab. 2: Výsledky před zvyšováním zisku.....	41
Tab. 3: Výsledky po zvyšování zisku.....	41
Tab. 4: Výsledky dle sestavených prozatímních závěrek za první čtvrtletí roku 2008.....	42
Tab. 5: Skutečné přírůstky dle firem za první čtvrtletí roku 2008.....	43
Tab. 6: Výsledky dle sestavených prozatímních závěrek za první polovinu roku 2008 .....	44
Tab. 7: Skutečné přírůstky dle firem za první polovinu roku 2008.....	45
Tab. 8: Výsledky dle sestavených prozatímních závěrek za třetí čtvrtletí roku 2008 .....	50
Tab. 9: Skutečné přírůstky dle firem za třetí čtvrtletí roku 2008.....	51
Tab. 10: Výsledky dle sestavené závěrky pro rok 2008.....	53
Tab. 11: Skutečné přírůstky dle firem za čtvrté čtvrtletí roku 2008.....	54
Tab. 12: Výsledky dle sestavených prozatímních závěrek za první čtvrtletí roku 2009 .....	56
Tab. 13: Skutečné přírůstky dle firem za první čtvrtletí roku 2009.....	57
Tab. 14: Výsledky dle sestavených prozatímních závěrek za první čtvrtletí roku 2009 .....	58
Tab. 15: Výsledky dle sestavených prozatímních závěrek za první polovinu roku 2009 ...	62
Tab. 16: Skutečné přírůstky dle firem za první polovinu roku 2009.....	63
Tab. 17: Výsledky dle sestavených prozatímních závěrek za první polovinu roku 2009 ...	64
Tab. 18: Výsledky dle sestavených prozatímních závěrek za třetí čtvrtletí roku 2009.....	67
Tab. 19: Skutečné přírůstky dle firem za třetí čtvrtletí roku 2009.....	67
Tab. 20: Výsledky dle sestavených prozatímních závěrek za třetí čtvrtletí roku 2009.....	69
Tab. 21: Výsledky dle sestavené závěrky roku 2009 .....	71
Tab. 22: Skutečné přírůstky dle firem za čtvrté čtvrtletí roku 2009.....	71
Tab. 23: Výsledky dle sestavené závěrky roku 2009 .....	73
Tab. 24: Porovnání celého období rok 2008 - 2009 .....	77
Tab. 25: Porovnání celého období.....	78
Tab. 26: Porovnání celého období – doba obrátu pohledávek .....	79
Tab. 27: Porovnání celého období – rentabilita celkového kapitálu .....	80

## Seznam obrázk

Obr. 1: Leták „Best of 2008“ .....	37
Obr. 2: Grafické znázornění dodržení cílů firmy-pírážka za celé období a odchylka od plánu .....	77
Obr. 3: Grafické znázornění dodržení cílů firmy a odchylka od plánu .....	78
Obr. 4: Grafické znázornění dodržení cílů firmy a odchylka od plánu .....	79
Obr. 5: Grafické znázornění dodržení cílů firmy a odchylka od plánu .....	80
Obr. 6: Grafické znázornění vývoje ukazatele zadluženosti v čase .....	81
Obr. 7: Grafické znázornění – firmy podílející se na 80 % zisku rok 2008 .....	82
Obr. 8: Grafické znázornění – firmy podílející se na 80 % zisku rok 2009 .....	82

# Úvod

Hlavním důvodem k vypracování této diplomové práce je fakt, že již několik let pracuji ve finančním sektoru. S controllingem se setkávám každý den, stejně tak jako s řízením a náklady.

Po založení firmy ALICON s.r.o. mám šanci využít dosud nabyté znalosti v praxi. Firma zažila dobrým řízením a kontrolou dynamický vzestup. To je podmínkou stálým řízením a následným controllingem. Navíc okolí podniku se stále mění a to nejvíce ze strany zákazníků a konkurence. Není jednoduché být úspěšný hned od začátku a v tom i setrvat. Aby firma byla úspěšná, musí být stále krok před ostatními a stále zvažovat následky veškerého svého rozhodnutí.

Tématem diplomové práce je Nákladový controlling jako nástroj řízení podniku v účetní jednotce ALICON s.r.o. Cílem mé práce je popsat controlling jako pojem, jeho funkce a cíle. Charakterizovat jeho vazby na ostatní složky informačního systému podniku a provést jeho aplikaci na konkrétní účetní jednotce.

V první části diplomové práce vysvětluji základní pojmy. Tato část je zaměřená na teorii a na pochopení, co vlastně controlling znamená. A to z důvodu, že stále dochází k záměně mezi pojmy controlling a kontrola, což jsou dva úplně rozdílné pojmy. V této kapitole je vysvětlení pojmu controlling, jeho funkcí a cílů, dále je zde vysvětlení pojmu řízení, komplexnost, dynamika, diferencovanost, náklady, jejich členění a další.

Následující kapitola analyzuje vazby controllingu k ostatním složkám informačního systému podniku, jeho vazby na finanční a manažerské účetnictví.

Ve zbylé kapitole je samotné představení firmy ALICON s.r.o. a jejích podnikatelských aktivit. Popis produktu s kterým firma obchoduje a dležitá strategie firmy.

Nejdůležitější částí diplomové práce je poslední kapitola, kde jsou jednotlivé analýzy firmy a jejich vyhodnocení. Jsou zde skutečné výsledky firmy ALICON s.r.o. a jejich následná analýza. Část práce je zaměřena i na světovou hospodářskou krizi. Na tuto kapitolu navazuje ekonomické zhodnocení, kde jsou uvedeny dosažené výsledky za celé sledované období. Následně je porovnávám oproti stanoveným cílům firmy, uvádím konkrétní odchylky od plánu a graficky vše znázorňuji.

Závěr práce obsahuje shrnutí daného tématu. Zhodnocení veškerých poznatků, se kterými jsem se během aplikace nákladového controllingu setkala, na skutečně existující a prosperující firmě.

# 1. Obsahové vymezení controllingu jako moderního nástroje řízení podniku

Náklady vznikají při každé činnosti podniku a přesně vyjádřit jejich výši není jednoduché. Hlavním důvodem je několik pohledů na náklady. Existují implicitní i explicitní náklady. Jinak na náklady pohlíží účetní a jinak majitel podniku. Náklad je všechno, co musíme nyní vynaložit pro budoucí získání prospěchu. Proto i jejich controlling patří mezi velmi důležitou činnost firmy.

Mnoho firem to podceňuje, jelikož jejich hlavním cílem je vytvoření zisku a na náklady a jejich kontrolu pohlíží jen jako na vedlejší činnost, která je zatěžuje. To se týká hlavně malých a středních firem, velké firmy toto vědí a proto mají zřízené kontrolní struktury.

## 1.1 Controlling jako pojem

Controlling (z anglického *to control* – velmi přesné řízení, udržující proces v předem stanovených mezích) je rozsáhlý koordinací koncept, který má za úkol pomáhat vedení podniku a odpovědným pracovníkům usměrňovat chod podniku. Jedná se o přístup k řízení v moderní firmě. Neexistuje žádný systém controllingu, který by byl použitelný ve všech podnicích, jiný controlling mají střední a malé podniky, jiný koncerny, neziskové organizace, výrobní podniky, banky i pojišťovny aj. Controlling provádějí specializovaní pracovníci, firmy nebo externí firma. Tito kontrolují podnik jako celek na strategickém stupni. Zabývají se nejen vnitřní situací podniku, jeho koncepcí a financemi, ale i vztahy s vlastníky a konkurencí. Na základě poskytnutých informací je pak schopno vedení firmy reagovat odpovídajícím způsobem. Neznamená to však, že musí být zřízeno přímo místo controllera, controlling není v cíli jen controllera, ale každého manažera i majitele podniku.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Wikipedia: *Otevřená encyklopedie: Controlling* [online]. c2009 [citováno 15. 01. 2009]. Dostupný z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/w/index.php?title=Controlling&oldid=4696033>>

Pro controlling jsou nejdůležitější položkou informace, které musí být aktuální a přesné, pokud chceme získat co nejpresnější obraz hospodaření podniku.

*„A kolik ani tento pojem není jednotně vymezen, v nejobecnějším slova smyslu je chápán jako metoda, jejímž smyslem je zvýšit účinnost systému řízení permanentním srovnáním skutečného průběhu podnikatelského procesu se žádoucím stavem, vyhodnocením odchylek a aktualizací cíl. Tomu odpovídá i vymezení controllingu jedním z jeho nejznámějších propagátorů P. Horvát:“*

*Controlling je nástroj řízení, který má za úkol koordinaci plánování, kontroly a zajištění informací datové základny tak, aby se přispělo na zlepšení podnikových výsledků.“<sup>2</sup>*

Zatímco: „Controller sám aktivně neplánuje a neřídí, to poskytl vedoucím pracovníkům (managementu). Controller má odpovědnost za sběr informací, jejich zpracování a uplatnění pro potřeby řízení. Řídící pracovníci mají odpovědnost za rozhodování a schvalování plánů. Controller je hospodářským systémem v domě podniku.“<sup>3</sup>

### **Nákladový controlling**

Cílem nákladového controllingu je porozumění chování hlavních nákladových položek. Získat správnou představu o nutných nákladech, o vývoji nákladů včas, o hlavních vlivech na ně a možnostech jejich řízení.

Aby toho mohlo být docíleno, je zapotřebí realizovat pravidelné vyhodnocování výsledků. Přijímat následné opatření, u kterých bude kontrolována jejich realizace a budou vyhodnocovány. Nákladový controlling se primárně zaměřuje na řízení faktorů, jež ovlivňují výši zisku firmy, na její náklady a výnosy.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> KRÁL, B. a kol.: *Manažerské účetnictví*. Praha: Management Press, 2008. s. 26. ISBN 978-80-7261-141-6.

<sup>3</sup> FIBÍROVÁ J. et al.: *Nákladové a manažerské účetnictví*. Praha: Aspi, 2007. s.33. ISBN 978-80-7357-299-0.

<sup>4</sup> KRÁL, B. a kol.: *Manažerské účetnictví*. Praha: Management Press, 2008

## **Finanční controlling**

Finanční controlling je zaměřen na řízení finanční a kapitálové struktury firmy a na řízení jejích peněžních toků.<sup>5</sup> Porovnáním finančního plánu se skuteností (z účetních výkazů) vzniknou rozdíly, které je potřeba vysvětlit. Finanční controlling poskytne informace, na základě nichž se navrhnou nápravná opatření, aby byl splněn plán podniku, či se plán upraví.

### **Faktory ovlivňující účinnost finančního controllingu:**

- je důležité, aby odchylky byly co nejdříve podchyceny i na úkor přesnosti (důležitější je mít hrubší a neúplné údaje, ale v okamžiku, kdy lze prostřednictvím rychlého opatření něco změnit, než mít informace úplné a potvrzené v době, kdy už jsou bezprávné);
- pro manažery a finanční controlling je důležité mít nějaký předpoklad do budoucnosti, než jako v případě účetnictví se zabývat pouze daty z minulosti;
- nejvůbec draz klást na významné položky (pozor však na to, při pohledu na jednotlivé položky se mohou zdát zanedbatelné, ale při spojení všech dohromady může být situace jiná);
- podnik musí hledět na to, aby náklady vynaložené na finanční controlling nepřesáhly zisk;
- výsledky by měly být srozumitelné a manažer by s nimi měl zacházet objektivně;
- je potřeba včas uinit patřité kroky k nápravě, aby bylo zřejmé, v čem je problém a odchylek, kdo za něj nese odpovědnost a jak nejvhodněji provést nápravu.<sup>6</sup>

## **1.2 Funkce controllingu**

Controlling je úzce spjat s řízením podniku, z toho důvodu mezi jeho hlavní funkce patří:

- a) plánování, stanovení cílů,
- b) rozhodování,

---

<sup>5</sup> KRÁL, B. a kol.: Manažerské účetnictví, Praha: Management Press, 2008

<sup>6</sup> ESCHENBACH, R., et al.: Controlling. Praha: Aspi, 2004



- c) koordinace,
- d) motivování,
- e) informování,
- f) kontrolování, porovnání plánovaných a skutečných hodnot a analýza odchylek.

## **1.3      P t významných cíl    controllingu v organizaci**

### **1.3.1   Zajištění plánování**

Tento cíl obsahuje plánování, tzn. systematické hledání a tvorbu cílů, strategie, organizační rámcové podmínky pro plánování, metodicko-technické podpory plánování. Strategické plánování je jedna z nejdůležitějších činností podniku, pro jeho zajištění je potřeba mít vhodné a včasné informace o okolí podniku. Ještě v dnešní době nemá většina podniků zažitý pevný systém analýzy okolí a vedení firem sbírá data spíše příležitostně. Mají tak chybný pohled o důležitých vécích, jako je například konkurence.<sup>7</sup>

### **1.3.2   Zajištění kontroly**

Pomocí kontrolních informací o minulé a současné situaci se musí zlepšit běžné plnění úloh. K tomu přispívají získané zkušenosti a ponaučení z minula. Ještě v dnešní době mnoho podniků sbírá data pouze z ročních výkazů, a i tak neumí s těmito daty a informacemi správně pracovat. Úspěšní jsou pouze ti, kteří pracují s důvěryhodnými prozatímními závěry a nespolehají pouze na roční závěrku. Zajistí si tak včasné informace a mají možnost stále rozhodovat o změnách v průběhu roku.

---

<sup>7</sup> ESCHENBACH, R., et al.: Controlling. Praha: Aspi, 2004.

### **1.3.3 Zajištění řízení**

Na základě porovnání stanoveného plánu, cílů firmy a skutečnosti se zjistí odchylky. Ty se musí analyzovat, komentovat a firma musí provést rozhodnutí a opatření do budoucího období.

### **1.3.4 Zajištění harmonizace**

Je velice vhodné vytvořit informační systém nejvhodnější pro daný podnik, sladit vnitřní koordinaci podniku, chod a proces zajišťování informací. Prvotní je důležitá správná volba softwaru (PC), který podnik bude využívat, aby zajišťoval podniku informace na míru, pomocí databází i kalkulátorů.

### **1.3.5 Zajištění kvality rozhodování**

Klíčová je v tomto bodě vnímavost, aby mohlo dojít k včasnému rozpoznání problému a k brzké nápravě a opatřením.

Zdejšími lety byly podniky nuceny snižovat náklady na úkor efektivnosti. V dnešní době se ale jejich zájem přesunul do hledání stále nových inovací, které jsou v konečném důsledku mnohem ziskovější a efektivnější. Pochopily, že nízké náklady neznamenají vždy rostoucí zisky. Například režijní náklady stoupají kvůli marketingu, dle toho jak se mění náročnost zákazníků. Řízení nákladů je pevně spjaté s existencí každého podniku.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> ESCHENBACH, R., et al.: Controlling. Praha: Aspi, 2004.

## 1.4 Moderní řízení podniku

*řízení je činnost zohledňující následných rozhodnutí, kdy dopředu existuje řada možných cest a variant, závislých na subjektivních i objektivních okolnostech, podmínkách a dle sledcích.*<sup>9</sup>

Stálý vývoj a možnosti vede podniky k tvorbě vlastních systémů, které zahrnují komplexnost, dynamiku a diferencovanost.

### 1) Komplexnost

Každý podnik, než vydá jakékoliv rozhodnutí, musí brát firmu jako celek. Musí zvážit veškeré návaznosti na okolí podniku. Vše s ním souvisí. I to může podnik ovlivnit, protože může reagovat na své okolí. Může si například zvolit strukturu svého sortimentu, svých dodavatelů i odběratelů.

### 2) Dynamika

Vývojové tendence vedou k neustálým změnám okolí podniku, na které musí vývojář reagovat stálým rozvojem a přizpůsobováním. To zajistí, bude-li mít optimální strategické plánování a řízení.

### 3) Diferencovanost

Žádný z podniků není totožný, naopak všechny se od sebe liší.

## 1.5 Controlling a okolí

Controlling, jeho nástroje a koncepce jsou závislé na druhu podniku a na jeho okolí. Stejný controlling nelze použít v různých podnicích, různých činnostech a velikostech. Pro vymezení velikosti podniku existují kritéria, například výše obrátu, i množství zaměstnanců. Controlling je však důležitý pro všechny podniky bez ohledu na jejich velikost i zaměstnání.

Aby mohl podnik aktivně fungovat, potřebuje mít ke své činnosti i patřičný informační systém. Chod podniku, jeho plánování, rozhodování, řízení a controlling si v dnešní době

---

<sup>9</sup> HUNTOVÁ, M., *Manažerské účetnictví*. 1., vyd. PRINTO Ostrava, 1999. s. 36. ISBN 80-85922-68-1.

nelze představit bez pokračujícího zpracování dat. Nárůst informací neustále roste. Je potřeba je zpracovávat a efektivněji využívat. To je podnětem stálého rozvoje informačního systému, čím se množí i možnosti použití controllingu, zvyšuje se jeho efektivnost a užinnost.<sup>10</sup>

### **1.5.1 Operativní controlling**

Operativní controlling je spojen s operativním řízením právě probíhajícího období. Operativní řízení je tak zaměřeno na konkrétní zahájení, trvání, zmenu i ukončení innoosti.

Operativní controlling se zaměřuje na zisk, příjmy a výdaje, oběžná aktiva a krátkodobá pasiva. V těchto oblastech je zachycen obecný chod podniku, proto poruchy n které z těchto oblastí lze včas napravit. Měly se zjišťovat odchylky od plánu za sledované období, například měsíčně, čtvrtletí, až v rámci roku. Každá odchylka by měla být i zjištěná obsahovat patřičný komentář pro vedení podniku.

### **1.5.2 Strategický controlling**

Strategický controlling sleduje dodržení plánu v dlouhodobějším časovém horizontu, vytváří a koriguje podnikové cíle, zajišťuje vývoj, stabilitu, prosperitu a směřování podniku. Oproti operativnímu controllingu mohou chybná rozhodnutí způsobit podniku ztrátu a přinést ohromná rizika. Proto se strategický controlling orientuje především na vnější prostředí podniku - jeho okolí.

Mnoho firem nemá vybudovaný systém získávání informací o svém okolí a jeho následné analýzy. V rámci nejčastěji využívaného systému analýzy okolí patří analýza o konkurenci.

---

<sup>10</sup> ESCHENBACH, R., et al.: Controlling. Praha: Aspi, 2004.

Controlling pomáhá manažerům v jejich monitorování, hodnocení a dává jim doporučení pro možnou nápravu. Poskytuje jim potřebné informace v rozhodovacích procesech a je důležitý pro sestavování a úpravu podnikového plánu.

## **1.6 řízení podniku doplněné o controlling**

Jelikož manažeré i se musí rozhodovat rychle, pod neustálým tlakem a pracují s neúplnými informacemi, je potřeba doplnit řízení o controlling. Potřeba doplnit řízení controllingem o to více roste, čím menší je komplexnost podniku. Ta je ovlivněna velikostí podniku, mezinárodním charakterem podniku, strukturou zákaznické, sortimentu i dodavatelů.

Pro controlling je důležité, aby byl cílený, založený na plánování a kontrole, adaptivní, flexibilní a rychlý.

## **1.7 Podnik odpovídající požadavkům controllingu**

Podnik a jeho struktura musí plně odpovídat požadavkům operativního a strategického controllingu. Operativní controlling potřebuje přesně definovat jednotlivé odpovědnosti. Firma toho docílí rozdělením struktury na střediska. Oproti tomu strategický controlling potřebuje, aby podnikové cíle byly zaměřeny na zisk. Tím je myšleno trh a konkurence.

## **1.8 Náklady a jejich řízení**

Jak již bylo v úvodu řečeno, náklady vznikají při každé činnosti podniku a přesně vyjádřit jejich výši není jednoduché. Jedná se o vynaložení složek majetku a o oděrpávání vlastního kapitálu, na činnost, která má přinést vlastníkově budoucí ekonomický prospěch.

Podniky jsou stále nuceny přizpůsobovat svou obchodní politiku podmínkám okolí, které se neustále mění. Řízení nákladů se proto stále více stává hlavním úkolem managementu. Podniky s dobrým řízením nákladů jsou proto nejen úspěšnější, ale jsou také odolnější vůči rizikům. Řízení nákladů neznamená jen pouhé snižování nákladů, ale neustálé dlouhodobé strategické řízení všech nákladových položek v celém podniku.

Podniky zapomínají na řešení problémů spojených s náklady. Zaměřují se pouze na rozšíření druhu sortimentu, dodavatelů a zákazníků. Takto nahromaděná obchodní rizika se stávají viditelná až tehdy, když se konkurence začne zvyšovat a trhy se nasytí. Tento jev je o to horší, když mnohé podniky nemají vypracovaný systém kontroly a řízení nákladů. Mnohdy nemohou určit ani vlastní nákladovou strukturu u jednotlivých výrobků a činností a tím kalkulovat výnosy nebo ztráty, které přináší jednotlivé výrobky nebo služby.

Ne každý podnik, který je ziskový, pracuje hospodárně. Pomocí systému nákladového a výnosového výkaznictví se dají rozeznat rentabilní a ztrátové dílčí úseky podniku, mohou se zvolit příslušná opatření a vytvořit základ pro cílené řízení nákladů.

Z provedených průzkumů vyplývá, že malé a střední podniky ještě nepoznaly výhody tohoto nástroje. V praxi lze totiž výkonné výroby dílčích nákladů, které by se vedením podniku daly operativně realizovat, málokdy potkat jako doplněk tradičního výroby celkových nákladů. Ještě méně jsou zavedeny výroby plánovaných nákladů orientované na budoucnost, které směřují k cílené kontrole nákladů a mají být stimulem pro hospodárné využití zdrojů.

V podniku je tak důležité co nejdříve vyřešit následující problémy:

### **1) Identifikovat a zprůhlednit režijní náklady**

S rostoucími aktivitami podniku se zvyšují i jeho režijní náklady. Je důležité je sledovat, pokud jejich podíl roste neúměrně. Přesná evidence těchto nákladů v zásadě je pro „zdravý“ podnik velmi důležitá.

### **2) Snížení fixních nákladů**

Stálé investice do nových technologií, ale i držení zastaralých, znamená pro podnik nadměrné zatížení fixními náklady. Při poklesu zakázek a příjmů se to pro podnik může stát osudným.

### **3) Šíření sortimentu a zakázek**

Tendence vyhovět každému zákazníkovi vede k stále menším zakázkám. Jedná se o zdlouhavý proces, který zapííní nadměrnou velkou šířku sortimentu. Drobné zakázky zbytečně zaměstnávají obchodníky. Vyizováním těchto zakázek pak blokuje případně finančně zajímavější zakázky a způsobují vysoké náklady na přípravu a úpravu.

### **4) Zídit nákladové výkaznictví**

Předpokladem každého řešení je fungující nákladové výkaznictví. Vypracovaná evidence nákladů podle nákladových druhů a středisek musí zobrazovat dění v podniku a poskytovat přesné informace pro řízení a následný controlling.

## **1.8.1 Účel náklad**

Pro kontrolu nákladů je potřeba náklady účtovat na druhové, účelové, kalkulační, vztahu k objemu výkonu, podle místa vzniku a odpovědnosti, dle ovlivnitelnosti kvalitou rozhodování.

### **1.8.1.1 Druhové účel náklad**

Tyto náklady jsou zpracovány jako prvotní náklady ve finančním účelnictví v účelů podle účelové osnovy (účtová třída 5). Druhové účel náklad vychází ze spotřebovávaných výrobních faktorů s podobnými znaky, vyjádřených v peněžních jednotkách.

Příklad takového účelů je:

#### **1) Provozní náklady:**

- spotřeba materiálu,
- spotřeba energie,
- spotřeba služeb (cestovné, opravy a udržování, přepravné),
- osobní náklady (mzdové a sociální náklady),

- daně a poplatky,
- odpisy hmotného a nehmotného majetku,
- rezervy a opravné položky k provozním nákladům,
- ostatní provozní náklady.

## 2) Finanční náklady

- finanční náklady,
- nákladové úroky,
- rezervy a opravné položky finančních nákladů,
- ostatní finanční náklady.

## 3) Ostatní mimořádné náklady

- manka a škody,
- ostatní mimořádné náklady.

## 4) Daň z příjmu

Jedná se o prvotní náklady, které vstupují do výroby (innosti) poprvé, nebyly jinde zaznamenány, vznikají na vstupu do výroby (innosti).

### 1.8.1.2 Účelové členění náklad

Tyto náklady informují, za jakým účelem byly vynaloženy, ve které fázi innosti vznikly (mohou to být náklady technologické, náklady na obsluhu a servis, na řízení a zajištění dané aktivity). Toto členění se využívá při kalkulaci nákladů, pro controlling hospodárnosti.

Dále se rozlišují na:

- **náklady jednicové** – náklady na jednici produkce, jsou přímo měřitelné, rostoucí úměrně s počtem kusů, váhou a časem, především se jedná o přímé mzdy a materiál, často se kalkulují do norem spotřeby a následně se poměří se skutečností,
- **náklady režijní** – nejsou úměrně rostoucí, korespondují s náklady nepřímými, jedná se o náklady na obsluhu, s technologií související, například náklady na řízení, odbyt, servis, skladování, nájem.



### 1.8.1.3 Kalkulační členění náklad

Principem kalkulačního členění je rozdělení nákladů na náklady přímé a nepřímé:

- **náklady přímé** – již z účelnosti lze určit, že se jedná o náklad přímo související s daným výrobkem, rozsahem produkce, činnostmi (přímý materiál, přímé mzdy, ostatní přímé náklady),
- **náklady nepřímé** – u těchto nákladů nelze ihned určit jaká jejich výše s daným produktem souvisí, jsou společné více výrobkům, proto se musí rozpočítat neboli rozvrhnout na jednotlivé výrobky (odbytová, výrobní, správní režie).

Uspořádáním přímých a nepřímých nákladů se nazývá **kalkulační vzorec**:

$$\begin{aligned} & \text{přímý materiál} \\ & + \text{přímé mzdy} \\ & + \text{ostatní přímé náklady} \\ & + \text{výrobní režie} \\ & = \text{vlastní náklady výroby} \\ & + \text{správní a zásobovací režie} \\ & = \text{vlastní náklady výkonu} \\ & + \text{odbytové náklady} \\ & = \text{úplné vlastní náklady} \end{aligned}$$

*Náklady kalkulační se liší od druhových v tom, že kalkulační náklady obsahují směšitelných nákladových druhů, čímž se vytvářejí položky režijní, kdežto druhové náklady obsahujíisté složky nákladů bez tvorby různých nákladových komplexních souhrnů.*

11

---

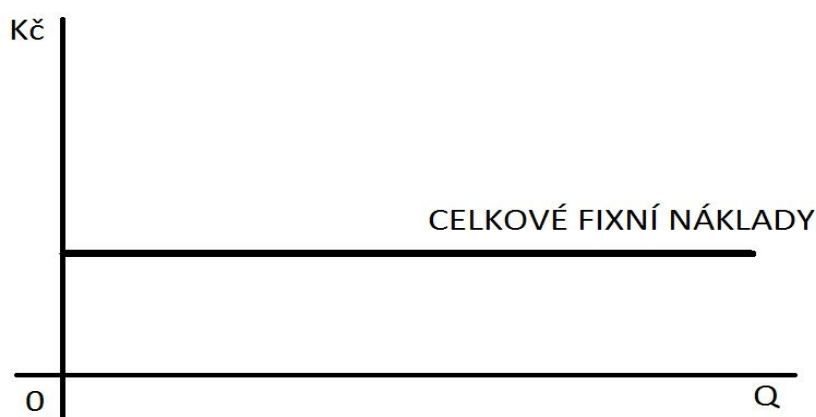
<sup>11</sup>MACÍK, K., *Jak kalkulovat podnikové náklady?* Ostrava: MONTANEX, 1994. s. 9. ISBN 80-85 780-16-X

### 1.8.1.4 Náklady podle vztahu k objemu výkon

Základními typy nákladů tohoto členění jsou náklady fixní a náklady variabilní.

- **fixní náklady** – jsou náklady, které se se změnami objemu produkce v daném (krátkém) období nemění, jsou plně nezávislé na počtu vyrobených kusů, poskytnutých služeb, atd.

Tyto náklady jsou vyvolané potřebou zajistit podmínky pro efektivní reprodukční proces.<sup>12</sup>



Obr.1: Celkové fixní náklady v krátkém období

Zdroj: vlastní

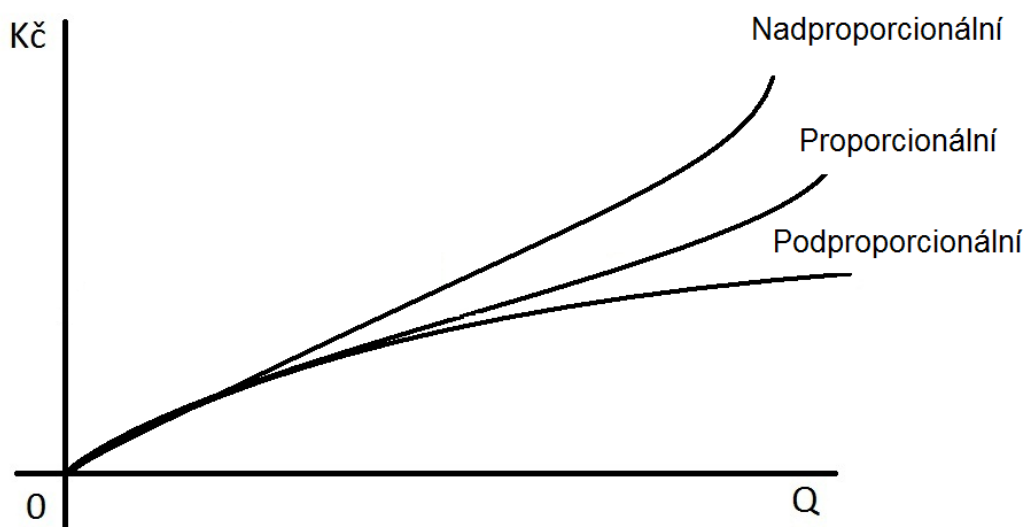
- **variabilní náklady** – na produkci závislé, mění se se změnou produkce (např. materiál).

*„Mezi nejdůležitější část variabilních nákladů patří náklady **proporcionální**. Obecně se při řízení těchto nákladů předpokládá, že jsou vyvolané jednotkou výkonu; náklady připadající na tuto jednotku jsou tedy konstantní a jejich celkový objem roste přímo úměrně s výkonem. Přikladem proporcionálních nákladů jsou jednak všechny náklady jednicové, jednak ta část režie, která je ovlivněna stupněm využití kapacity.“<sup>13</sup>*

<sup>12</sup> KRÁL, B. a kol.: Manažerské účetnictví, Praha: Management Press, 2008

<sup>13</sup> KRÁL, B. a kol.: Manažerské účetnictví, Praha: Management Press, 2008. s.75. ISBN 978-80-7261-141-6.

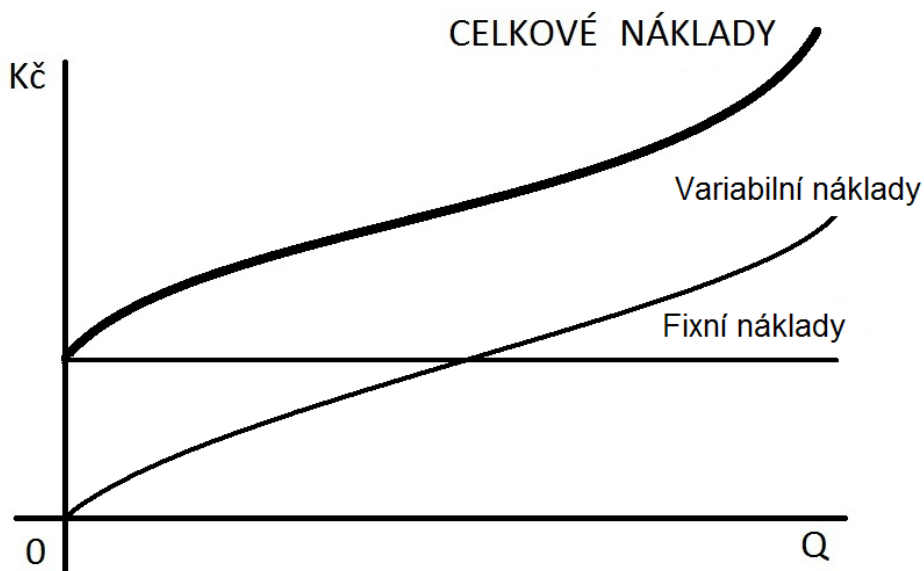
Poměrným typem variabilních náklad jsou v praxi spíše náklady **podproporcionální**. Tyto náklady v absolutní výši rostou pomaleji než objem produkce, a jejich průměrný podíl na jednotku produkce klesá. Oproti tomu **nadproporcionální** náklady v absolutní výši rostou rychleji než objem produkce.



**Obr.2: Typy variabilních náklad**

*Zdroj: vlastní*

Součet fixních nákladů a variabilních nákladů vznikají **celkové náklady**.



**Obr.3: Celkové náklady**

*Zdroj: vlastní*

### **1.8.1.5 Náklady podle místa vzniku a odpovědnosti**

Toto členění nákladů slouží k řízení útvarů, středisek a k jejich motivaci. Souvisí s členěním výroby na fáze a s organizační strukturou podniku. Zde se dá jednoznačně identifikovat zdroj vzniku nákladu a určit zodpovědnost za tento náklad.

Motivace je cílené nasmlouvání chování zaměstnanců k dosažení společného zájmu. Seznámením útvarů a středisek se systémem motivace a možnostmi ovlivnění její produktivitou zlepšení výsledků, se motivace stává velmi důležitou součástí systému řízení.

### **1.8.1.6 Náklady dle ovlivnitelnosti kvalitou rozhodování**

Skutečné náklady se vždy mohou lišit od stanoveného plánu, rozpočtu, cíle podniku. Příčinou je lidský faktor, který toto ovlivňuje na různých stupních řízení, na různých střediscích aj. Controlling takových nákladů lze uinit analýzou hospodárnosti, rozdílu mezi plánovanými a skutečnými náklady. Analýzou můžeme zjistit slabá místa a možné chyby v rozhodování. Riziko lze částečně minimalizovat příslušným pojištěním a tvorbou rezervy.<sup>14</sup>

## **1.9 Informace a řízení**

Aby bylo možné podnik efektivně řídit, musí mít k dispozici potřebné informace. Informace jsou souborem dat, který přináší určitý užitek.

Informace musí být k dispozici ve správném čase, musí být srozumitelná, ve správné kvalitě a množství. Tím bude zaručen její největší přínos pro daný podnik.

---

<sup>14</sup> HUNDOVÁ, M., Manažerské účetnictví, Ostrava: PRINTO, 1999

Výdaje (energie, čas a peníze) vynaložené na získání informace, můžeme chápat jako její cenu. Prospěch ze získání takové informace, jejího zpracování a využití by měl být větší, než výdaje za ni, jen tak bude považována za efektivní. Důležité je, aby firma takovým informacím rozuměla a aby je uměla správně využít. Do určité míry lze nedostatek informací nahradit intuicí nebo zkušeností, ale ne v každém případě toho lze využít. Riziko přílišného nedostatku informací i přebytek informací zbytečných. Firma musí informace přefiltrovat jen na ty podstatné, které následně použije pro své řízení.

Zpracování dat pomocí informačního systému příliš pro podniky velký prospěch. Zvyšuje se rychlost předání dat a tím se zvyšuje i rychlost manažerského řízení, controllingu a rychlost rozhodování.

Důležité je informační toky občas vyistit. Aby nebyly zahlceny informacemi nepotřebnými. Prospěch přinese i občasné sledování využití informací na všech stupních řízení.

## **1.10 Vliv prodejní ceny na náklady**

Celkové náklady se neproporcionálně mění s rozsahem výroby a prodeje. Průměrné náklady (celková výše nákladů / množství) při rostoucím rozsahu činnosti klesají a při klesajícím rozsahu činnosti rostou.

Klasická teorie uvádí, že v krátkém období se prodejní cena vyvíjí podle marginálních nákladů (změna v celkových nákladech, které vznikají, když se množství změní o jednotku). Pro podniky je proto velmi důležité zvolit takový rozsah produkce, který maximalizuje jejich zisk. A přitom stanovit takovou minimální produkci, aby pokryla náklady.

*Na základ konkrétní ankety bylo zjišeno, že u 60 % dotázaných podnik jsou **náklady** **nejd ležit jším faktorem tvorby cen**, 90 % podnik uvádí náklady mezi t emi **nejd ležit jšími faktory**.<sup>15</sup>*

---

<sup>15</sup> STAN K, V., *Zvyšování výkonnosti procesním řízením náklad* . 1.,vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. s.17. ISBN 80-247-0456-0.

## 2. Vazby controllingu na ostatní složky informačního systému podniku

Controlling je velmi úzce spjat s finančním a manažerským účetnictvím a jejich řízením. Nejdůležitější vlastností controllingu je pomoc systému řízení podniku, což zahrnuje plánování, řízení a zpětnou úpravu aktivit podniku, aby byla zajištěna jeho prosperita a rozvoj.

### 2.1 Finanční účetnictví

Finance a finanční účetnictví podniku patří k nejdůležitějším složkám řízení podniku. Ve finančním účetnictví se zachycují veškeré činnosti podniku již od prvopočátku jeho existence. Je základem pro rozhodování, zvažování různých alternativ a pro hodnocení podniku a jeho celkové efektivnosti hospodaření. Zjednodušeně lze říci, že finanční účetnictví je proces, který schromažďuje, eviduje, třídí a dokumentuje údaje o hospodaření podniku.

*„Finanční manažer i potřebují pro svá krátkodobá i dlouhodobá rozhodnutí informace o majetku podniku, jeho struktuře, dlužích, vlastním jmění. Potřebují také údaje o výnosech, nákladech, zisku, jeho rozdělení na různé účely, údaje o vývoji peněžních příjmů a výdajů podniku. Ucelený soubor těchto informací poskytuje finanční účetnictví.“<sup>16</sup>*

Vrcholem finančního účetnictví je sestavení účetních výkazů rozvahy, výsledovky (výkazu zisku a ztráty) a výkazu o peněžních tocích (cash flow).

#### Rozvaha

Rozvaha je účetní výkaz, který podává souhrnný pohled o stavu majetku účetní jednotky, a to z hlediska jeho aktiv (aktiva jsou majetkem účetní jednotky členěným podle

---

<sup>16</sup> VALACH, J. et al. *Finanční řízení podniku*. Havlíčkův Brod: Ekopress, 1999. s.23 ISBN 80-86119-21-1.

jednotlivých v cných druh ) a z hlediska pasiv (pasiva představují tentýž majetek, ale lený podle zdroj krytí tohoto majetku) k ur ítemu dni.

### **Výsledovka (výkaz zisku a ztráty)**

Jedná se o druhý základní ú etní výkaz, který slouží ke zjišt ní výsledku hospoda ení. Ve výkazu se porovnávají všechny výnosy s náklady ú etní jednotky. Vzniklý výsledek hospoda ení se p enáší do rozvahy, tudíž tyto dva ú etní výkazy jsou spolu provázány.

### **Výkaz o pen žních tocích (cash flow)**

Tento výkaz zachycuje informace o pohybu pen žních prost edk ú etní jednotky, o jejich pen žních p íjmech a výdajích. Ú etní jednotka m že vykazovat zisk a tržby v ú etnictví, její pen žní p íjmy a stav pen žních prost edk je však odlišný.

### **Finan ní analýza**

Finan ní analýza je úzce spojena s finan ním ú etnictím, z kterého získává data a informace. Finan ní analýza p edstavuje významnou sou ást finan ního ízení podniku. Hodnota firmy, její tržní pozice a další rozvoj jsou do zna né míry ur ovány úrovní kvality finan ního ízení. Cílem finan ního ízení je udržet v podniku optimální pen žní prost edky. Aby podnik udržoval optimální platební schopnost a p ítom nedržel nadm rné platební prost edky, které mu nep ínáší žádný zisk. Finan ní politika podniku musí zohled ovat okolí podniku a to nejen v sou astnosti, ale i jeho možné zm ny v budoucnosti.

Plánování a finan ní analýzy kapitálu, finan ních zdroj a pohybu pen žních prost edk umož ují hodnotit vývoj d ležitých finan ních ukazatel :

- ukazatel zisku,
- ukazatel rentability,
- ukazatel likvidity,
- ukazatel zadluženosti,
- ukazatel využití majetku.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> VALACH, J., et al.: Finan ní ízení podniku. Havlí k v Brod: EKOPRESS, 1999



## 2.2. Manažerské účetnictví

Manažerské účetnictví slouží plně pro interní potřeby podniku, proto ho žádná právní norma ČR, až na výjimky, nereguluje. Jedná se o soubor informací především o nákladech a jejich využití pro efektivní řízení podniku. Manažerské účetnictví je nástrojem operativního, taktického a strategického řízení. Je zdrojem důležitých vnitropodnikových informací, na základě nichž se vedení firmy rozhoduje k dalším krokům řízení. Manažerské účetnictví zahrnuje problematiku nákladů spojenou s kalkulacemi.

Kalkulace jsou založené na matematických propočtech, které stanovují výši nákladů na určitý produkt (činnost). Slouží jako nástroj pro řízení hospodárnosti a efektivnosti v podniku.

Kalkulace zajišťuje důležitý podklad pro řízení a rozhodnutí mezi dodávkami, zakázkami, pro ocenění výrobků, polotovarů, nedokončené výroby, sestavení rozpočtů.

### Některé kalkulační techniky:

**1) Kalkulace dle lením (prostá)** – jedná se o nejjednodušší kalkulační techniku, kterou lze použít pouze v případě, pokud se vyrábí jediný produkt (výrobek). Náklady na jednotku produkce lze zjistit vydělením celkových nákladů celkovou produkcí,

**2) Kalkulace dle lením s poměrovými čísly** – kalkulaci lze použít pro rozdělení režijních, nepřímých nákladů, pokud máme malý počet výrobků podobného sortimentu. Důležité je zvolit si z těchto podobných výrobků jeden, který bude považován za základní a ostatní podobné výrobky se přepočítávají (např. dle rozměru na jednotku podle základního výrobku). Po tomto přepočtu se pokračuje podle kalkulačního lením.

**3) Přirážková kalkulace (režijní)** – tuto techniku lze využít, pokud se jedná o výrobu různých druhů výrobků, ve zvoleném časovém období se přičítají režijní, nepřímé náklady kalkulačním jednicím pomocí rozvrhové základny,<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> MACÍK, K., Jak kalkulovat podnikové náklady? Ostrava: MONTANEX, 1994

**4) Metoda ABC** - už mnoho let se společnosti snaží rozšířit svůj zájem o pochopení složitosti prostředí podniku a situace na skutečném trhu a to vše nad rámec účetního prostředí. To znamená, že nejideálnější kalkulační systém je ten, který zachycuje podnik jako celek se všemi jeho aktivitami. Jediným způsobem, jak dojít ke správnému stanovení ceny produktu, pokud jsou známy veškeré náklady, které se v podniku promítnou, od nákupu, přes administrativní zpracování až po správu kanceláře. Pomocí této analýzy se dají odhalit inefficience a procesy, které nepřidávají hodnotu.<sup>19</sup>

Co vlastně metoda ABC (Activity Based Costing) znamená? Tato metoda se pokouší vystopovat interní a externí faktory, které vytvářejí náklady a poskytnout podrobný pohled. Existuje pro podporu výroby, marketingu a konečného dodání zboží nebo služeb.

Důležité je si položit pět základních otázek:

1. Kolik času zaměstnanci věnují zpracování dat, dokumentů, požadavků od zákazníků?
2. Nedochází k předávání podkladů mezi odděleními ke značným mrtvým časům? Nevznikají přesady v zpracování zaměstnanců?
3. Co vyvolává tyto aktivity? Náklady?
4. Jak jsou vnímány ze strany zákazníků ve smyslu spokojenosti s dodávkou?
5. Lze upravit systém finančního výkaznictví tak, aby zachytil veškerou nákladovou strukturu a umožnil optimalizaci zdrojů pro splnění cílů podniku?<sup>20</sup>

Díky této metodě může být odhaleno zbytečné zdvojování práce, záznam transakcí a nedostatečné využití prostor, které nepřidávají hodnotu. Zaměstnanci tak pracují neefektivně a vyvíjejí zbytečně nákladnou a nepotřebnou činnost.

---

<sup>19</sup> DOYLE, D., Strategické řízení nákladů, Praha: Aspi, 2006

<sup>20</sup> ESCHENBACH, R., et al.: Controlling. Praha: Aspi, 2004

### 3. Charakteristika vybrané společnosti a jejích podnikatelských aktivit

Firma ALICON s.r.o. je na trhu od konce roku 2007 jako nástupnická firma dvou fyzických osob, zabývající se mnoho let technickým poradenstvím a obráběním na českém i zahraničním trhu.

Již od prvopočátku provází firmu ALICON s.r.o. dynamický vzestup na českém i zahraničním trhu. Hlavním důvodem jsou bezkonkurenční ceny, které můžeme nabídnout díky přímým dodávkám od výrobců bez prostředníků. Dalším důvodem je vysoká kvalita nástrojů, které dodává, a to včetně dodání do druhého dne od objednání. Svým zákazníkům nabízíme kompletní technologii, od možnosti využití pomoci při výběru nejvhodnějších nástrojů, přes dodávky, až po technologické poradenství.

Nástroje zahrnují ucelený program frézování, soustružení, vrtání, závitování, upínání, dílenský nábytek, pilové pásy, mlatidla, kompresory, CNC stroje, CAD/CAM technologický software GibbsCAM:

- nástroje pro závitování: závitníky, závitovací očka, závitovací nástroje pro standardní i speciální aplikace, závitovací frézy, závitovací frézy s VBD;
- nástroje pro frézování: celokarbidové frézy, kobaltové frézy, frézy s VBD, speciální frézy;
- nástroje pro vrtání: korunkové vrtáky, vrtáky s VBD, celokarbidové vrtáky;
- upínací nástroj : kužely pro frézovací centra, upínací pro soustruhy, program tepelného upínání, speciální upínání závitníků ;
- nástroje pro soustružení: obecné s ISO VBD pro vnější i vnitřní aplikace, upichovací a zapichovací nástroje s VBD;
- kompletní vybavení obráběcích CNC center a soustruhů .

Jelikož se stále přizpůsobuje požadavkům svých zákazníků, využívá stálým studiem

novinek na trhu, mže zákazník m nabídnout kompletní technologické ešení a plnou podporu celého cyklu obráb ní.

Podnik prošel od po átku dynamickým rozvojem. P i založení firmy byl první krok sm ován na mezinárodní strojírenský veletrh v Hanoveru, kde hlavní soust ed ní bylo na úplné novinky na trhu, nejkvalitn jší nástroje a dodavatele s dodávkami nap ímo. Tím došlo k úspo e náklad na prost edníky a mohly být zajišt ny dobré ceny pro zákazníky. Zákazník m jsou nabízeny stálé inovace výrobk nebo obráb cích metod. Velké úsilí je v nováno nabízením kooperaci dealer m a jiným podnik m se snahou rozší it odb rnou sí po celé R a zahrani í.

Dalším impulsem je stálé zjiš ování informací o konkurentech. Technologie a možnosti zviditeln í. Tyto informace jsou d ležité pro správné zjišt ní okolí podniku a pro jeho prosperitu a rozvoj. Stejn tak d ležité jsou informace o silných a slabých stránkách podniku a hlavn o silných a slabých stránkách konkurence.

### **3.2 D ležitá strategie firmy ALICON s.r.o.**

Firma ALICON s.r.o se již od svého po átku zabývá získáním maximální hodnoty z podnikových zdroj a to sou asn s minimalizací náklad na její dosažení. Informa ní technologie, potenciál softwaru a hardwaru je stále p íliš málo erpán, firmy tím zbyte n ztrácí svou konkurenceschopnost. Aby tomu ALICON p edešel, byla prvotní investice do kvalitního softwaru, který splní veškeré požadavky firmy. Zvolen byl software pro malé a st ední podniky, který je považován za vysoce kvalitní, p ehledný, jednoduchý a finan n firmu v bec nezatížil. Od po átku je firma vedena k tomu, aby rostla a p ítom nemusela využívat žádného úv ru, který by p edstavoval velkou zát ž. Velká pozornost je proto v nována stálým možnostem snižování náklad za p edpokladu nesnižování kvality produktu a stálému zvyšování efektivnosti.

Na za átku roku 2008 bylo d ležité nastavit optimální ceník, aby byl pozitivn p ív tivý pro kone né zákazníky a p ítom nastavený tak, aby zbyla rezerva na slevy pro dealery a tím byl i velmi p íznivý pro n . Cenová politika je velmi d ležitá, p í nasazení p ehnan

vysokých cen, odradí všechny zákazníky, p i nasazení p fliš nízkých cen se zákazník bude obávat, že za tak nízkou cenu nem že koupit kvalitní produkt.

Firma ALICON s.r.o. si na kvalit velmi zakládá, a tak po átkem roku 2008 investovala do reklamní kampan , která m la firmu p edstavit a zákazník m p iblížit, pro m že nabídnout tak p íznivé ceny. Firma vyrobila a nechala vytisknou osmistránkový leták: „Best of 2008“ kde byl zahrnut výb r nejprodávan jších nástroj v R. Poté byl vložen do asopis zabývajících se strojírenstvím, a tak se ú elov roznosl po celé republice. Tato kampa m la velký úsp ch. V dob hospodá ské krize se dokonce ozývali stále noví zákazníci, a tak se akce prodloužila i do celého roku 2009.

# AC

## Best of 2008

Nr: 1/2008 OD 1.4.2008 DO 31.12.2008

# ALICON



Vrtání: strana 4



Soustružení: strana 5



Upichování: strana 4



Upínací systém: strana 6



Závítky: strana 7



Synchronní upínání závitníků: strana 8



Karbidové frézy: strana 8



Frézování: strana 2, 3



Karbidové závitovací frézy: strana 3

**NAVÍC VYUŽIJTE MOŽNOST ZÍSKAT SPECIÁLNÍ ODMĚNY ZDARMA!!!**



Klíčenka - alkohol tester  
+svítilna+stopky



USB 2 nebo  
4 GB

Navíc při objednání nad 24990 Kč bez DPH získáte speciální přívěšek na klíče Alkohol tester, který navíc slouží i jako svítilna a stopky. Nebo objednejte minimálně za 9999 Kč bez DPH a získáváte USB 2 GB zdarma respektive nad 19999 Kč bez DPH a získáte USB s kapacitou 4 GB zdarma!

**Závitování-universální, broušené, karbidové VBD**

Vnější závitovací držák



Vnitřní závitovací držák s vnitřním chlazením pro vnitřní závity



Nástroj	Označení	H1=H=B	F	L1	L2	CZK/ks	
Vnější držák	AL 16-3	16	16	100	22	1 210	
	AL 20-3	20	20	128	30	1 250	
	AL 25-3	25	25	153	30	1 450	
Nástroj	Označení	D1	L	L1	F	Dmin	CZK/ks
Vnitřní držák	NVR 16-3 IK	20	180	40	11,5	20	1 720
	NVR 20-3 IK	20	180	40	13,4	24	1 850
VNĚJŠÍ/VNITŘNÍ závitovací destičky, plyný profil, METRICKÝ	16 ER/IR-V-ISO 1.0 DN630						185
	16 ER/IR-V-ISO 1.5 DN630						185
	16 ER/IR-V-ISO 2.0 DN630						185
	16 ER/IR-V-ISO 2.5 DN630						185
	16 ER/IR-V-ISO 3.0 DN630						185
	16 ER/IR-V-ISO 3.0 DN630						185
P 0.5-3.0 VNĚJŠÍ METRICKÝ	16 ER-T-AG 60 DN630						185
P 0.5-3.0 VNITŘNÍ METRICKÝ	16 IR-T-AG 60 DN630						185

Obr.1: Leták „Best of 2008“

Zdroj: data firmy ALICON s.r.o.

## 4. Aplikace controllingu ve firmě ALICON s.r.o.

Jak jsem již v úvodu zmínila, velký důraz je kladen na kvalitní software, a to proto, že firma se orientuje na rychloobrátkové zboží. Umožní tak rychlé a jednoduché zpracování veškeré agendy a přitom nabízí i možnost manažerského sledování aktivit podniku. Informace jsou pro firmu klíčové. Na základě kvalitních a včasných informací můžeme zjistit chod firmy.

### 4.1 Stálé možnosti snižování nákladů

Velká pozornost je věnována i možnostem trhu, stálému vyhledávání nových dodavatelů, kteří nabízejí stejný kvalitní produkt za nižší cenu. Trh v dnešní době funguje na základě poptávky a nabídky, a proto podnik, který toho nevyužívá, se chová plně neracionálně.

Od počátku je také velká opatrnost ve výběru zaměstnanců a to jak ve stavu, tak i obchodních zástupců, kteří jsou najímáni spíše externě. Zaměstnanci jsou velkým problémem už proto, že údaje v životopise nemusí být vždy pravdivé.

Co se týče obchodních zástupců, v ČR jsou řešeni většinou fixním platem + provizí z prodeje, což je pro ALICON s.r.o. nepřijatelné. Ze zkušeností ví, že hodnota takových zástupců dlouhou dobu dokážou majitelé firem klamat a za tu dobu z fixního platu vzniknou značně vysoké fixní náklady. Proto byla zvolena varianta pro firmu méně nákladná. Informační technologie umožňují sledování rabatů, marží a ziskovosti za jednotlivé zakázky. Údaje jsou exportovány z faktur vydaných a oproti tomu jsou náklady za zboží, které se od počátku účtují se všemi náklady vznikajícími při pořízení. Provize fungují na měsíční bázi a navíc jsou proplaceny až po úhradě zákazníkem. V ČR jsou velké problémy se špatnou likviditou zákazníků. A tím tento problém přechází i značně na obchodní zástupce, kteří také chtějí svoji odměnu včas. Toto je nastaveno již od počátku, tím pádem se zvyšuje likvidita firmy, tím se zvyšují její možnosti a dosud nemuselo být využito žádného úvěru.

**Tab. 1: Ukázka stanovení provize obchodních zástupců**

Firma/ zboží	Datum/ Ks	Nákup (K )	Prodej (K )	Zisk (K )	Rabat P írážka (%)	Marže (%)	ODM NA (K )	total marže (%)	Total zisk (K )	provize (%)
<b>RM</b>	<b>10.4.2009</b>									
DRŽÁK	1,00	535,47	890,00	354,53	66,21	39,83	178,00	19,83	176,53	20
VBD	10,00	571,81	950,00	378,19	66,14	39,81	190,00	19,81	188,19	20
VBD	10,00	694,05	950,00	255,95	36,88	26,94	142,50	11,94	113,45	15
<b>RM</b>	<b>10.4.2009</b>									
DRŽÁK	1,00	855,09	1 294,00	438,91	51,33	33,92	258,80	13,92	180,11	20
DRŽÁK	1,00	608,30	851,00	242,70	39,90	28,52	127,65	13,52	115,05	15
<b>RM</b>	<b>10.4.2009</b>									
FREZA	1,00	139,60	200,00	60,40	43,27	30,20	30,00	15,20	30,40	15
DRŽÁK	1,00	608,30	851,00	242,70	39,90	28,52	127,65	13,52	115,05	15
<b>IT</b>	<b>10.4.2009</b>									
VYSTR	1,00	645,30	1 076,00	430,70	66,74	40,03	215,20	20,03	215,50	20
<b>GI</b>	<b>15.4.2009</b>									
DRŽÁK	1,00	535,47	890,00	354,53	66,21	39,83	178,00	19,83	176,53	20
VBD	10,00	571,81	950,00	378,19	66,14	39,81	190,00	19,81	188,19	20
VBD	10,00	694,05	950,00	255,95	36,88	26,94	142,50	11,94	113,45	15
<b>RB</b>	<b>17.4.2009</b>									
VBD	10,00	1 729,00	2 160,00	431,00	24,93	19,95	216,00	9,95	215,00	10
VBD	10,00	1 059,00	1 320,00	261,00	24,65	19,77	132,00	9,77	129,00	10
<b>MT</b>	<b>20.4.2009</b>									
VBD	1,00	111,79	126,00	14,21	12,71	11,27	6,30	6,28	7,91	5
<b>RB</b>	<b>14.4.2009</b>									
<b>VRT</b>	<b>1,00</b>	<b>2 477,25</b>	<b>4 128,58</b>	<b>1 651,33</b>	<b>66,65</b>	<b>40,00</b>	<b>825,72</b>	<b>20,00</b>	<b>825,61</b>	<b>20</b>
<b>TE</b>	<b>14.4.2009</b>									
VRT	5,00	2 904,00	4 030,00	1 126,00	38,77	27,94	564,20	13,94	561,80	14
<b>RM</b>	<b>21.4.2009</b>									
VBD	10,00	793,70	1 100,00	306,30	38,59	38,59	165,00	12,85	141,30	15
FREZA	1,00	260,59	370,00	109,41	41,99	31,42	55,50	14,57	53,91	15
<b>RB</b>	<b>28.4.2009</b>									
<b>VRT</b>	<b>1,00</b>	<b>3 530,50</b>	<b>4 944,49</b>	<b>1 413,99</b>	<b>40,00</b>	<b>28,59</b>	<b>988,90</b>	<b>8,60</b>	<b>425,09</b>	<b>20</b>

*Zdroj: data firmy ALICON s.r.o.*

Z p edešlé ukázky je vid t výpo et jednotlivých provizí z prodeje, které obdržel obchodní zástupce. Firma stále sleduje i celkový „total zisk a total marži“ tudíž si stále hlídá výnosnost jednotlivých obchod . ěrven jsou ozna ené obchody, které dosud nebyly ze strany zákazníka hrazeny. Obchodní zástupce má tak p ehled a m že zakázky a jejich proplacení v as upomínat. Tím ALICON p enáší ást svých náklad ů na obchodní zástupce.

D ležitým faktorem bylo na po átku dohodnutí minimáln ě 30 denní splatnosti u dodavatel ů. Oproti tomu zákazníci v tšinou dostávají produkt na dobírku a tím si firma

zajistila profinancování a nemusela využít úvěr. Došlo k úspoře nákladů na vyřízení úvěru, poplatků a úroků z úvěru. U stálých zákazníků se postupem doby přecházelo na 10 denní splatnost a u větších, kteří jsou již provázáni, je splatnost i 30 dní.

Velká pozornost je věnována zásobám. Při výběru dodavatel je důležitým požadavkem nejen kvalita a dobrá cena, ale i včasné dodávky. Zajišťují tak totiž, že firma nemusí hromadně naskladnit zboží a je schopna dodávky zajistit včas. Tím jsou odbourány vysoké náklady na zásobování:

- náklady na pořízení zboží,
- náklady na skladové prostory,
- náklady na vybavení skladu (police, skříně),
- náklady na energii, vytápění,
- náklady na obsluhu skladu,
- náklady na ztrátu obchodu z nezajištěné včasné dodávky,
- ostatní provozní náklady na sklad,
- administrativní náklady s objednáním spojené aj.

## **4.2 Nákladový controlling za první čtvrtletí roku 2008**

Jak již bylo zmíněno výše, firma ALICON s.r.o. je nová, mladá obchodní firma, která vznikla na konci roku 2007. Firma je závislá na operativním plánování, které je základem všeho. Aby firma včas analyzovala jednotlivé ukazatele, sestavuje čtvrtletní prozatímní závěrky, které vyhodnocuje.

Cesty k úspěchu jsou známy, dobrá strategie, pružná organizace a kvalitní tým. Důležité je porozumět nákladům, co je způsobuje. Protože náklady jsou společné všem organizacím a úzce souvisí se ziskem firmy.



Pro příklad můžeme použít jednoduchý model na zvýšení zisku.<sup>21</sup> Firma obdrží za prodej 2402 tis. Kč. Na těchto vydaných 2402 tis. korun vynaložila 1991 tis. Kč. Zisk firmy je proto  $2402 - 1991 = 411$  tis. Kč a tvoří 7% (Tab.2)

**Tab. 2: Výsledky před zvyšováním zisku**

Prodej (v tis. Kč)	2402	100%
Náklady (v tis. Kč)	1991	83%
<b>Zisk (v tis. Kč)</b>	<b>411</b>	<b>7%</b>

*Zdroj: data firmy ALICON s.r.o.*

Tedy si představme situaci, kdy náklady nám poklesnou o desetinu a tuto reakci na zisk. Snížením nákladů o pouhou desetinu, z 1991 tis. Kč na 1792 tis. Kč nám zvýšil zisk o 18%. (Tab.3)

**Tab. 3: Výsledky po zvyšování zisku**

Prodej (v tis. Kč)	2402	100%
Náklady (v tis. Kč)	1792	75%
<b>Zisk (v tis. Kč)</b>	<b>610</b>	<b>25%</b>

*Zdroj: data firmy ALICON s.r.o.*

Proto firma ALICON s.r.o. nebere náklady na lehkou váhu a je nákladům v nována patřící pozornost.

Cesty k úspěchu jsou velmi obtížné, podnik musí zvolit dobrou strategii, dobrou organizaci, vytvořit kvalitní tým. Jak co nejlépe rozumět svému podniku, chodu a svým nákladům? Od počátku se firma snaží docílit co možná nejnižších nákladů společně s co nejvyšším ziskem.

Úspěšnost firmy si můžeme zkontrolovat na skutečných výsledcích, kterých dosáhla:

<sup>21</sup> OGEROVÁ, B. a FIBÍROVÁ J., řízení nákladů. Praha: HZ Editio, 1998.

**Tab. 4: Výsledky dle sestavených prozatímních závěrek za první čtvrtletí roku 2008**

Údaje v tis.K	První čtvrtletí roku 2008
<b>CELKOVÉ NÁKLADY</b>	<b>1978</b>
	<b>2402</b>
<b>HV PO ZDAN ĚN Ě</b>	<b>424</b>

*Zdroj: data firmy ALICON s.r.o.*

V první řadě se musí určit míra variability, resp. stálosti jednotlivých nákladů. Rozdíl je na fixní a variabilní. Firma ALICON s.r.o. má jediné fixní náklady, a to nájem a mzdy, ostatní složky nákladů jsou považovány za variabilní.

Druhým krokem je náklady patřící rozložit do skupin. Firma využívá členění dle Tab.1, které je pro ALICON nejpřehlednější. Výše nákladů je dána především technickými a provozními podmínkami. Proto hlavní odpovědnost za výši nákladů nesou provozní pracovníci.

Poměr fixních nákladů k celkovým nákladům je  $54 \text{ tis. K} / 1978 \text{ tis. K} = 0,0273 \%$ . To znamená, že na pokrytí fixních nákladů musí být přírůstek na zboží minimálně 3 %.

Více firmu zajímá poměr režijních nákladů k celkovým nákladům:

$$\frac{321}{1978} \times 100 = 16,230 \%$$

Tento poměr určuje minimální přírůžku při stanovení prodejní ceny z poizovací cen zboží, a určuje i cíle firmy. Na zboží musí být proto minimálně 16 % přírůžka, aby pokryla režijní náklady firmy.

**Tab. 5: Skutečné přírůžky dle firem za první čtvrtletí roku 2008**

Název firmy*	Poizovací cena (Kč)	Prodejní cena (Kč)	Přírůžka (%)**	Zisk (Kč)
KM	968,45	1 162,00	19,99	193,55
EP	1 927,45	2 879,00	49,37	951,55
RT	2 694,92	3 663,00	35,92	968,08
RJ	2 151,92	3 589,00	66,78	1 437,08
GI	3 284,12	4 760,50	44,96	1 476,38
LW	6 777,53	8 520,00	25,71	1 742,47
ML	5 819,10	8 122,00	39,57	2 302,90
LJ	8 384,36	11 007,00	31,28	2 622,64
DS	25 610,26	30 567,00	19,35	4 956,74
IW	9 858,20	15 200,00	54,19	5 341,80
NT	13 456,62	18 902,00	40,47	5 445,38
RS	17 525,57	23 484,00	34,00	5 958,43
VK	14 885,00	20 862,00	40,15	5 977,00
OS	13 911,89	21 654,00	55,65	7 742,11
OT	39 496,88	51 515,00	30,43	12 018,12
NF	24 349,94	36 446,00	49,68	12 096,06
CT	36 473,31	49 373,72	35,37	12 900,41
AF	29 496,00	43 944,00	48,98	14 448,00
TP	40 257,89	56 764,65	41,00	16 506,76
SJ	43 706,00	60 648,00	38,76	16 942,00
DO	51 709,67	75 375,00	45,77	23 665,33
<b>LM</b>	<b>79 454,48</b>	<b>114 060,00</b>	<b>43,55</b>	<b>34 605,52</b>
<b>SM</b>	<b>71 111,53</b>	<b>105 826,50</b>	<b>48,82</b>	<b>34 714,97</b>
<b>N</b>	<b>144 372,33</b>	<b>196 395,60</b>	<b>36,03</b>	<b>52 023,27</b>
<b>J</b>	<b>119 870,00</b>	<b>221 124,00</b>	<b>84,47</b>	<b>101 254,00</b>
<b>DM</b>	<b>393 918,00</b>	<b>572 628,00</b>	<b>45,37</b>	<b>178 710,00</b>
<b>CC</b>	<b>455 727,90</b>	<b>643 927,30</b>	<b>41,30</b>	<b>188 199,40</b>

Zdroj: data firmy ALICON s.r.o.

\* Názvy firem jsou záměrně upraveny z důvodu utajení.

\*\* Přírůžka je vypočtena jako podíl, kdy v čitateli je poizovací cena odečtená od prodejní ceny a ve jmenovateli je poizovací cena. Celý výpočet je vynásoben 100, aby výsledek byl v procentech.



Poměr režijních nákladů k celkovým nákladům se změnil:

$$\frac{928}{4101} \times 100 = 22,630 \%$$

Minimální přírůžka na zboží musí být proto **minimálně 23 %**, aby pokryla režijní náklady.

To je cíl firmy.

**Tab. 7: Skutečné přírůžky dle firem za první polovinu roku 2008**

Název firmy	Poizovací cena (Kč)	Prodejní cena (Kč)	Přírůžka (%)	Zisk (Kč)
ER	733,78	1 047,00	42,69	313,22
CT	735,17	1 108,80	50,82	373,63
BL	812,32	1 260,00	55,11	447,68
K	778,52	1 318,00	69,30	539,48
SF	682,78	1 246,00	82,49	563,22
J	836,09	1 501,00	79,53	664,91
DL	1 679,51	2 515,00	49,75	835,49
TP	1 431,26	2 296,00	60,42	864,74
LJ	1 596,03	2 675,00	67,60	1 078,97
RF	1 635,19	2 775,00	69,71	1 139,81
BK	2 336,02	3 533,00	51,24	1 196,98
TP	1 840,27	3 146,00	70,95	1 305,73
TA	2 153,62	3 520,00	63,45	1 366,38
RB	859,66	2 234,00	159,87	1 374,34
VK	2 775,00	4 180,00	50,63	1 405,00
RM	2 190,55	3 669,00	67,49	1 478,45
JR	2 227,64	3 805,50	70,83	1 577,86
DA	2 431,49	4 035,00	65,95	1 603,51
NH	2 049,85	3 780,00	84,40	1 730,15
IB	4 075,53	5 881,00	44,30	1 805,47
NM	1 923,46	3 730,00	93,92	1 806,54
AV	2 765,22	4 659,00	68,49	1 893,78
RS	3 980,29	5 895,00	48,10	1 914,71
VK	2 695,99	4 643,00	72,22	1 947,01
WK	4 539,96	6 713,32	47,87	2 173,36
NJ	4 003,95	6 470,00	61,59	2 466,05
NJ	4 965,61	7 818,00	57,44	2 852,39
J	4 455,21	7 619,00	71,01	3 163,79
YZ	5 828,48	9 166,00	57,26	3 337,52
RS	3 991,71	7 372,00	84,68	3 380,29
RJ	4 922,29	8 324,00	69,11	3 401,71
RC	5 217,35	8 646,00	65,72	3 428,65
MK	3 483,53	6 990,00	100,66	3 506,47
NT	8 134,34	13 533,00	66,37	5 398,66

Pokračování Tab.7

RM	9 718,13	15 264,00	57,07	5 545,87
P	3 272,42	8 973,00	174,20	5 700,58
OS	11 693,42	17 567,00	50,23	5 873,58
CM	9 082,99	14 969,10	64,80	5 886,11
IW	12 533,99	18 799,50	49,99	6 265,51
SM	4 823,19	11 350,00	135,32	6 526,81
NM	11 531,86	18 096,00	56,92	6 564,14
CF	12 949,63	21 739,00	67,87	8 789,37
OT	23 221,75	32 733,53	40,96	9 511,78
EP	14 980,55	24 950,00	66,55	9 969,45
CR	19 620,82	30 009,00	52,94	10 388,18
<b>AF</b>	<b>23 403,21</b>	<b>35 333,10</b>	<b>50,98</b>	<b>11 929,89</b>
<b>SJ</b>	<b>17 796,56</b>	<b>29 893,00</b>	<b>67,97</b>	<b>12 096,44</b>
<b>SJ</b>	<b>25 944,07</b>	<b>39 413,00</b>	<b>51,92</b>	<b>13 468,93</b>
<b>TM</b>	<b>36 014,58</b>	<b>49 704,00</b>	<b>38,01</b>	<b>13 689,42</b>
<b>KK</b>	<b>31 724,21</b>	<b>46 312,00</b>	<b>45,98</b>	<b>14 587,79</b>
<b>DO</b>	<b>30 225,94</b>	<b>44 945,00</b>	<b>48,70</b>	<b>14 719,06</b>
<b>TP</b>	<b>31 783,15</b>	<b>49 221,00</b>	<b>54,87</b>	<b>17 437,85</b>
<b>N</b>	<b>132 068,34</b>	<b>181 344,65</b>	<b>37,31</b>	<b>49 276,31</b>
<b>LM</b>	<b>239 714,00</b>	<b>310 926,00</b>	<b>29,71</b>	<b>71 212,00</b>
<b>J</b>	<b>194 298,74</b>	<b>272 083,50</b>	<b>40,03</b>	<b>77 784,76</b>
<b>DM</b>	<b>250 210,00</b>	<b>384 488,00</b>	<b>53,67</b>	<b>134 278,00</b>
<b>CC</b>	<b>274 719,95</b>	<b>414 783,00</b>	<b>50,98</b>	<b>140 063,05</b>

Zdroj: data firmy ALICON s.r.o.

V prvním pololetí roku 2008 byly dodrženy cíle firmy, mít p írážku minimáln 23 %, aby byl spln n požadavek a cíl firmy, pokrýt režijní náklady. V pr m ru p írážka tvo íla 45,98 %. Toho bylo docíleno stálou kontrolou p í cenové tvorby prodejních cen, které vychází z po izovací ceny zboží. Vyšší p írážka potvrzuje, že nejv tším cílem každé firmy je tvo ít zisk.

## 4.4 Krize

Podniky se stále nepoučily z chyb z předšlých let. Sotva je ekonomika na vzestupu, začnou vřít levnému kapitálu, kontrola náklad jde stranou a není jí věnována taková pozornost, jakou by zasluhovala. Firmy tak při kontrole ztrácí dohled nejen nad náklady režijními, ale i nad fixními, nad zásobami, financemi, likviditou i kapitálem. Věří, že menší krizi překlenou úvěrem a neuvědomují si, co toto neracionální myšlení způsobuje. Problémem je, že stále vznikají nové a nové podniky, které nemají potřebnou zkušenost.

### 4.4.1 Světová finanční hospodářská krize od poloviny roku 2008

Světová finanční krize v roce 2008 je důsledkem americké hypoteční krize. V září 2008 burzy po celém světě zaznamenaly hluboký propad, pražská burza se 10. září propadla na 26mísinné minimum, newyorská burza 15. září zažila nejhlubší propad od 11. září 2001. 25. září zažily USA nejvřší bankrot ve svých dějinách - zhroutila se nejvřší americká spoitelna Washington Mutual. Na konci září krize postihla i Evropu - 29. září vláda Velké Británie znárodnila hypoteční banku Bradford & Bingley, vlády zemí Beneluxu zachránily finanční ústav Fortis, vláda Německa se zaručila za úvěr pro banku Hypo Real Estate a vláda Islandu převzala kontrolu nad bankou Glitnir. O den později vlády Belgie a Francie zachránily banku Dexia, vláda Irska vydala neomezenou záruku za vklady v bankách a za dluhy finančních ústavů.

**Světová finanční hospodářská krize zasáhla v Řepěvažně přemyslová odvětví, jako sklárny, porcelánky a automobilky.**

Podniky se chovaly neracionálně, problém je, že u většiny je to otázka dlouhodobá. Dostatečně se nevěnovaly kontrole nákladů, ale převážně zisku. Hodně podniků funguje pouze tím, že umí sledovat obrát. Ale obrát neznamena zisk, a to že podnik dobře hospodaří.

Velkým problémem je i sledování produktivity zaměstnanců. Náklady na zaměstnance jsou nejvřším nákladem každého podniku, přitom vysoký náklad neznamena, vysokou produktivitu zaměstnanců. Co podnik přizpůsobí první v takové době?

První co majitelé firem udělají, když se podívají na největší podíl nákladů, za kterou redukovat náklady na zaměstnance. Tím ale budou utlačovat i kvalitní pracovníky, snižováním mezd a propouštěním. Kvalitní pracovníci přestanou být loajální firmě, na které budou sami místa opouštět. Firmy tak ztratí zkušené a talentované pracovníky, tato ztráta je v budoucnosti nenahraditelná. Pokud se ekonomika vzpamatuje, budou firmy jen těžko shánět kvalitní zaměstnance a náklady na jejich opatření budou vysoké a výběr zdlouhavý.

Dalším problémem bude rapidní zdražování, čímž bude způsobeno buď tlačení akcionářů z firem a.s. nebo právnickým úpravám zatížením podniků. Firmy nenapadá jiné východisko než zdražit. To bude mít jediný efekt, zákazníci se tak obrátí na levnějšího dodavatele, hlavně v době hospodářské krize. V minulosti stanou pouze zákazníci, kteří jsou na dané technologii závislí, ale i oni vyhledávají nové dodavatele a je jen otázkou času, kdy najdou levnější variantu.

Těž podnik, který od počátku nesleduje náklady a nevěnuje nákladům takovou pozornost, dospěje k tomu, že v krátké době fixní náklady nesníží. V ČR je velmi obvyklé, že vidina rostoucího obrátu přiměje podniky k plnění neracionálního zvýšení fixních nákladů. Je to způsobeno hlavně tím, že majitelé firem chtějí mít podnik prestižní. Nakupují drahé vozy, a i je berou na leasing. Staví si drahé budovy, a i si kanceláře dokonce za velmi draho najímají a firmu to zatíží. Najímají mnoho drahých externích služeb, jako úklid a spotřební výrobky s tím spojené. Větší prostor je spojen s větší spotřebou energií. Rostoucím nákladům firmy nevěnují tolik pozornosti, jak by měly. Při vysokém obrátu je větší pravděpodobnost, že podniky za svou naskladovanou zásobu a budou to brát jako efektivnější možnost v případě dodání. Podnik nemůže však zareagovat a tyto náklady rychle snížit.

#### **4.4.2 Vypořádání firmy ALICON s.r.o. se světovou hospodářskou krizí**

Důležité je přijmout taková opatření, která se mohou ihned uskutečnit a přinesou rychlé výsledky. V době recese jsou zákazníci nejistí a odkládají rozhodnutí o nákupech. Panuje obrovská nejistota a podniky netuší, jak reagovat. Pokud však bude nabídnuto vhodné řešení a firma rychle zareaguje, může krizi dokonce využít ke svému prospěchu.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> SIMON, H., Jak na krizi: 33 okamžitých opatření pro vaši firmu, Praha: Management Press, 2009



Nejvyšší prioritou bylo snížit náklady na správných místech. Každou nákladovou položku je třeba v době krize pečlivě zkoumat. Je třeba najít správný poměr mezi opatřeními pro krátkodobé snížení nákladů a pro dlouhodobé důsledky, které z toho vyplynou. Při zvažování všech nákladových opatření je zásadním aspektem předpokládaná doba trvání krize. Podnik by měl k dosažení úspor využít všech faktorů, které ovlivňují náklady. Dalším rozhodnutím je, že firma rozhodně nebude snižovat náklady na úkor kvality prodáváných produktů.

Je velmi žádoucí, aby firma přijímala spíše flexibilní nákladová opatření, místo rozhodnutí a opatření, která je následně obtížné změnit.

Co se týká nákupních cen, byl v posledních letech trend stlačovat nákupní ceny na minimum, proto v době krize na další snižování nezůstává moc prostoru. Opatření na okamžité snížení cen tudíž nepřichází v úvahu.

Všeobecně ve firmách osobní náklady tvoří 15 % z nákladů celkových, dále 30 % tvoří režijní náklady a 55 % materiálové náklady.

Podniky, které krize hodně zasáhla, začnou v první řadě snižovat náklady na práci. Považují toto opatření za jedinou cestu, jak dosáhnout značných úspor nákladů, které by vyrovnaly pokles odbytu. Velké riziko je nechat odejít zkušené pracovníky. Firmy by neměly propouštět vysoce kvalifikované pracovníky.

Ve firmě ALICON s.r.o. je od počátku věnována pozornost likviditě a finanční pozici. V době krize jí tato situace dává značnou výhodu před konkurencí. Má lepší provozní rezervy a více možností, jak snížit náklady. Nezapomíná na dluhy, s likviditou má i větší možnosti a může konkurenci přetáhnout zákazníky.

Další výhodou oproti konkurenci je, že nevyužívá služeb outsourcingu. Firmy outsourcing volí z důvodu úspory nákladů, setkávají se však s problémy s kvalitou služeb. Využívání

vnitřních zdroj představuje pro ALICON s.r.o. užitečný způsob, jak zvýšit vlastní kapacitu.

Kontrolou nákladů a položek, které je tvoří, došla firma ALICON s.r.o. k následujícímu rozdělení. Osobní náklady tvoří v průměru 0,5 % ze všech nákladů, dále jsou náklady režijní 24,43 % a materiálové (zboží) 75,07 % (viz. Tab.8).

Od počátku vnuje vedení firmy pozornost režijním i mzdovým nákladům. Proto největší náklad je pro ni držba zásob. Nejvyšším cílem firmy je proto řízení a controlling zásob a nákladů s tím souvisejících. Musí proto nákladový controlling doplnit o ukazatel rychlosti obrátu zásob a dobu obrátu zásob.

## 4.5 Nákladový controlling za třetí čtvrtletí roku 2008

**Tab. 8: Výsledky dle sestavených prozatímních závěrek za třetí čtvrtletí roku 2008**

Údaje v tis.K	Třetí čtvrtletí 2008
<b>CELKOVÉ NÁKLADY</b>	<b>6527</b>
	<b>7355</b>
<b>HV PO ZDANĚNÍ</b>	<b>828</b>

*Zdroj: data firmy ALICON s.r.o.*

Poměr režijních nákladů k celkovým nákladům je nov :

$$\frac{1627}{6527} = 24,930 \%$$

Minimální přírůžka na zboží musí být proto minimálně 25 %, aby pokryla režijní náklady.

První co musí firma zjistit, je nárůst režijních nákladů. Šetřením bylo zjištěno, že vzrostly náklady na PHM z důvodu zvýšení návštěvnosti u zákazníků. Nejedná se o hospodářskou krizi nákladovou, ale prodejní.<sup>23</sup> Zákazníci zastavili investice a začali držet rezervy. Z toho důvodu se zvýšily režijní náklady na PHM, dále na spotřebu (dárky pro zákazníky).

Novým nákladem v tomto čtvrtletí jsou mzdové náklady, kdy firma přijala posilu do svého týmu.

Tímto krokem ve třetím čtvrtletí došlo nejen k nárůstu zákazníků, řízením nákladů byl dokonce dodržen cíl a přírůžka neklesla pod 39 %, v průměru tvořila výši 50,10 %.

**Tab. 9: Skutečné přírůžky dle firem za třetí čtvrtletí roku 2008**

Název firmy	Poizovací cena (Kč)	Prodejní cena (Kč)	Přírůžka (%)	Zisk (Kč)
HJ	1 536,29	2 422,00	57,65	885,71
K	1 573,18	2 568,00	63,24	994,82
TO	2 233,24	3 770,00	68,81	1 536,76
HB	3 289,34	5 003,00	52,10	1 713,66
ER	3 607,75	5 370,00	48,85	1 762,25
SI	3 893,74	5 814,00	49,32	1 920,26
RB	4 404,35	6 454,00	46,54	2 049,65
EE	2 747,02	4 900,00	78,38	2 152,98
RT	4 574,14	6 840,00	49,54	2 265,86
RF	3 662,45	5 955,00	62,60	2 292,55
RC	3 450,33	6 161,00	78,56	2 710,67
P	4 627,59	7 418,00	60,30	2 790,41
CS	7 459,28	10 763,00	44,29	3 303,72
AF	8 758,00	12 223,00	39,56	3 465,00
CF	8 305,51	12 352,00	48,72	4 046,49
CV	5 682,42	10 398,00	82,99	4 715,58
CR	6 635,31	11 545,00	73,99	4 909,69
OP	14 231,01	20 140,00	41,52	5 908,99
TI	8 286,13	14 282,00	72,36	5 995,87

<sup>23</sup> SIMON, H., Jak na krizi: 33 okamžitých opatření pro vaši firmu, Praha: Management Press, 2009

Pokračování Tab.9

TM	12 479,20	18 683,00	49,71	6 203,80
TP	11 130,00	18 184,00	63,38	7 054,00
DO	13 574,31	20 931,00	54,20	7 356,69
DA	14208,12	22445,00	57,97	8 236,88
OE	11 727,17	20 396,00	73,92	8 668,83
VK	21 439,00	30 917,00	44,21	9 478,00
MK	20 226,56	29 832,00	47,49	9 605,44
AV	17 029,98	27 444,00	61,15	10 414,02
SJ	28 759,00	44 485,00	54,68	15 726,00
BK	24 900,52	42 000,00	68,67	17 099,48
LZ	24 619,03	41 820,00	69,87	17 200,97
IA	36447,99	56598,00	55,28	20 150,01
<b>AS</b>	<b>85 006,72</b>	<b>130 991,44</b>	<b>54,10</b>	<b>45 984,72</b>
<b>J</b>	<b>115 368,00</b>	<b>171 168,00</b>	<b>48,37</b>	<b>55 800,00</b>
<b>N</b>	<b>78 140,14</b>	<b>135 365,00</b>	<b>73,23</b>	<b>57 224,86</b>
<b>ES</b>	<b>121 126,28</b>	<b>190 235,00</b>	<b>57,06</b>	<b>69 108,72</b>
<b>US</b>	<b>129 789,09</b>	<b>203 080,00</b>	<b>56,47</b>	<b>73 290,91</b>
<b>CC</b>	<b>203 711,00</b>	<b>320 523,00</b>	<b>57,34</b>	<b>116 812,00</b>
<b>LM</b>	<b>222 767,00</b>	<b>343 991,00</b>	<b>54,42</b>	<b>121 224,00</b>
<b>KK</b>	<b>183 621,00</b>	<b>311 531,00</b>	<b>69,66</b>	<b>127 910,00</b>
<b>DM</b>	<b>252 170,00</b>	<b>388 080,00</b>	<b>53,90</b>	<b>135 910,00</b>

Zdroj: data firmy ALICON s.r.o.

## Rychlost obratu zásob a doba obratu zásob

Tento ukazatel aktivity vyjadřuje, kolikrát se průměrné zásoby od nákupu zásob po prodej zboží a opětovný nákup zásob. Ukazatel doby obratu zásob ukáže, kolik dní jsou oběžná aktiva vázaná v zásobách. Zásoby patří k nejnákladnější položce v podniku. Proto eliminací zásob získáme i eliminaci vysoce nákladné položky s tím spojené. Jako držba zásob, náklady na skladování, náklady spojené s průměrou zásob aj. Oproti tomu se musí vždy zvážit pozitivní efekty držby zásob, ve strojírenství se firmy nenaučily držet zásobu.<sup>24</sup>

Navíc ve strojírenství jde o velký risk, to co firmy objednají jednou, už nemusí znova objednat. Technologie se stále mění, mění se tím i produkt, co vyrábí a s tím jsou spojené nástroje, které používají. Je obtížné správně zvolit co držet skladem a co ne, jedná se o velmi drahé produkty, které se díky změnám technologie stávají zcela neprodejnými, bez možnosti vrácení dodavateli. Proto první strategie byla co nejlépe dohodnout podmínky u dodavatelů s nejnižšími termíny dodávek, aby firma ušetřila velké náklady na skladování.

<sup>24</sup> VALACH, J., et al.: Finanční řízení podniku. Havlík v Brod: EKOPRESS, 1999

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{365}{\text{obratovost zásob}} = 54 \text{ dn}$$

#### 4.6 Nákladový controlling za rok tvrté tvrtletí roku 2008

Údaje v tis.K	2008
<b>CELKOVÉ NÁKLADY</b>	<b>10659</b>
	<b>10861</b>
<b>HV PO ZDAN ĚNÍ</b>	<b>202</b>

53

Nový poměr režijních nákladů k celkovým nákladům:

$$\frac{2830}{10659} = 26,550 \%$$

Minimální marže na zboží musí být proto minimálně 27 %, aby pokryla režijní náklady a daň z příjmů.

Kontrolou bylo zjištěno, že došlo k dalšímu nárůstu PHM, z důvodu stálé technologické podpory u zákazníků a prosazování produktů firmy ALICON. Obchodním zástupcem byly nabídnuty vyšší odměny, firma to pojala jako investici do budoucích příjmů, z toho důvodu vzrostly náklady na provize, zprostedkování obchodu.

**Tab. 11: Skutečné přírůstky dle firem za čtvrté čtvrtletí roku 2008**

Název firmy	Poizovací cena (Kč)	Prodejní cena (Kč)	Přírůstek (%)	Zisk (Kč)
NB	1 382,10	1 760,00	27,34	377,90
KJ	2 630,67	3 400,00	29,24	769,33
RF	3 070,09	3 900,00	27,03	829,91
MT	3 279,38	4 176,00	27,34	896,62
ER	3 704,25	4 750,00	28,23	1 045,75
VK	4 255,68	5 480,00	28,77	1 224,32
RS	4 485,70	5 740,00	27,96	1 254,30
ZD	4 966,51	6 317,00	27,19	1 350,49
MM	4 984,00	6 420,00	28,81	1 436,00
TM	6 748,69	8 671,00	28,48	1 922,31
NL	7 749,00	9 900,00	27,76	2 151,00
SJ	7 571,69	9 830,00	29,83	2 258,31
MK	8 304,77	10 620,00	27,88	2 315,23
OS	8 015,44	10 405,05	29,81	2 389,61
RT	9 047,27	11 516,00	27,29	2 468,73
LB	9 091,84	11 563,00	27,18	2 471,16
TN	10 049,17	12 886,00	28,23	2 836,83
SA	11 896,50	15 195,00	27,73	3 298,50
NH	14 057,27	17 959,00	27,76	3 901,73
VK	15 288,45	19 542,60	27,83	4 254,15
DO	93 215,00	120 082,00	28,82	26 867,00
N	108 674,13	138 459,60	27,41	29 785,47
<b>J</b>	<b>182 135,00</b>	<b>231 377,00</b>	<b>27,04</b>	<b>49 242,00</b>
<b>LM</b>	<b>202 506,00</b>	<b>258 219,00</b>	<b>27,51</b>	<b>55 713,00</b>
<b>DM</b>	<b>427 461,00</b>	<b>542 928,00</b>	<b>27,01</b>	<b>115 467,00</b>
<b>CC</b>	<b>1 719 431,00</b>	<b>2 035 300,00</b>	<b>18,37</b>	<b>315 869,00</b>

Zdroj: data firmy ALICON s.r.o.

ízením náklad v posledním tvrtletí roku 2008 neklesla p írážka pod 27 %, krom jediného p ípadu. U firmy CC byla p írážka pouze 18,37 % jednalo se o speciální p írážku za vyšší objem nákupu.

Z d vodu pokračování hospodá ské krize a neochoty investic ze strany zákazník byly v tomto období p írážky stla ené na minimum.

Z dlouhodobého hlediska a v dob krize je pro firmu ALICON s.r.o., jako pro obchodní spole nost nákladový controlling neposta ující. Musí nákladový controlling doplnit o další finan ní ukazatele, ukazatel rentability, likvidity, obratovost pohledávek. Bez t chto ukazatel se v budoucnosti neobejde.

### **Rychlost obratu zásob a doba obratu zásob**

$$\text{Rychlost obratu zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} = \frac{10861}{499} = \mathbf{21,766}$$

k 31.12.2008

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{365}{\text{obratovost zásob}} = \mathbf{17 \text{ dn}}$$

k 31.12.2008

V tomto období došlo ke spln ní cíle firmy snížit dobu obratu zásob na maximáln 30 dní. Bylo toho docíleno snížením p írážek k po izovacím cenám u zboží, p i cenové tvorb prodejní ceny. Firma zvolila toto opat ení, aby v asn vyprodala zásoby na skladu. V nejisté dob by se zásoby ležící skladem mohly stát neprodejnými.

## 4.7 Nákladový controlling za první čtvrtletí roku 2009

**Tab. 12: Výsledky dle sestavených prozatímních závěrek za první čtvrtletí roku 2009**

Údaje v tis.K	První čtvrtletí 2009
Nákup spot eba	25
PHM	50
Prodané zboží	1239
Ostatní služby	13
Pošta+kolky	9
Telefony	4
Inzerce	1
Ost ení,povlak	35
Provize,zprost .obchodu	150
Nájem	90
Mzdové náklady	27
Ostatní finan ní náklady	36
Da z p íjm	0
<b>CELKOVÉ NÁKLADY</b>	<b>1679</b>
	<b>1621</b>
<b>HV PO ZDAN ĚNÍ</b>	<b>-58</b>

*Zdroj: data firmy ALICON s.r.o.*

Poměr režijních nákladů k celkovým nákladům:

$$\frac{440}{1679} = 26,210 \%$$

Minimální marže na zboží musí být proto minimálně 26 %, aby pokryla režijní náklady a splnila cíle firmy. Už z výsledků je zřejmé, že firma za toto období vykazuje záporný hospodářský výsledek. Tato situace byla způsobena krizí a následným útlumem ze strany zákazníka. Došlo k zastavením investic ve strojírenství v ČR, zákazníci začali rušit své objednávky, a zboží tak zůstalo na skladu ve firmě. Sklad je pro firmu nejvyšším nákladem, obsahuje nejen provozní náklady za zboží, ale i úkony spojené s objednávkami, údržbu a provoz skladu, ušlý zisk aj.



**Tab. 13: Skutečné pírážky dle firem za první čtvrtletí roku 2009**

Název firmy	Poizovací cena (Kč)	Prodejní cena (Kč)	Pírážka (%)	Zisk (Kč)
EM	307,76	470,00	52,72	162,24
DA	1 144,00	1 485,00	29,81	341,00
BK	629,00	980,00	55,80	351,00
OE	1 500,00	2 075,00	38,33	575,00
VK	1 608,00	2 549,00	58,52	941,00
NM	4 429,18	5 780,00	30,50	1 350,82
VP	3 113,00	4 650,00	49,37	1 537,00
TO	5 871,21	7 625,50	29,88	1 754,29
PF	5 214,49	7 172,00	37,54	1 957,51
SJ	7 543,37	9 900,00	31,24	2 356,63
MM	4 831,60	7 389,00	52,93	2 557,40
LMZ	5 426,05	8 397,00	54,75	2 970,95
ES	13 695,35	18 000,00	31,43	4 304,65
SJP	15 022,72	20 550,00	36,79	5 527,28
TG	13 295,24	19 000,00	42,91	5 704,76
LB	20 000,00	26 560,00	32,80	6 560,00
MK	18 530,40	25 160,00	35,78	6 629,60
N	51 756,33	67 466,00	30,35	15 709,67
KK	68 000,00	88 500,00	30,15	20 500,00
<b>AV</b>	<b>85 271,00</b>	<b>109 204,00</b>	<b>28,07</b>	<b>23 933,00</b>
<b>DM</b>	<b>95 000,00</b>	<b>126 200,00</b>	<b>32,84</b>	<b>31 200,00</b>
<b>LM</b>	<b>125 234,00</b>	<b>159 308,00</b>	<b>27,21</b>	<b>34 074,00</b>
<b>J</b>	<b>119 218,29</b>	<b>153 498,50</b>	<b>28,75</b>	<b>34 280,21</b>
<b>CC</b>	<b>572 704,00</b>	<b>749 231,00</b>	<b>30,82</b>	<b>176 527,00</b>

Zdroj: data firmy ALICON s.r.o.

Kontrolou skutečné výše pírážek bylo zjištěno, že u firmy LM byla pírážka pouze 27,21 %. Na základě konzultace s obchodním oddělením, bylo zjištěno, že se jednalo o speciální množstevní slevu pislíbenou zákazníkovi za obrát a spolupráci z roku 2008.

Dále byla zjištěována nižší pírážka u firem AV (pírážka 28,07 %) a firmy J (pírážka 28,75 %). U těchto dvou firem bylo dkladnou kontrolou zjištěno, že došlo k chybné cenové tvorbě ze strany jednoho obchodního zástupce. Na chybu byl písemn upozorněn. Firma z d vodu dobré spolupráce s tímto obchodním zástupcem a z d vodu splnění aspo minimální pírážky 26 % nevyvodila z těchto zakázek finanční postihy.

## Rychlost obratu zásob a doba obratu zásob

$$\text{Rychlost obratu zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{průměrný stav zásob}} = \frac{1621}{534} = 3,036$$

k 31.03.2009

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{365}{\text{obratovost zásob}} = 120 \text{ dn}$$

k 31.03.2009

V prvním čtvrtletí roku 2009 se tento ukazatel velmi zhoršil. Způsobili to zrušené objednávky ze strany zákazníka a pozastavením investic ve strojírenství R. Opatření pro rok 2009 bylo snažit se více nenaskladovat a vycházet ze zásob co již na skladu jsou.

### 4.7.1 Finanční ukazatelé jako podpora nákladového controllingu ve firmě ALICON s.r.o.

**Tab. 14: Výsledky dle sestavených prozatímních závěrek za první čtvrtletí roku 2009**

ROZVAHA (v tis.K )	31.3.2009
<b>AKTIVA</b>	
Stálá aktiva celkem:	56
Oběžná aktiva:	
<hr/>	
Oběžná aktiva celkem:	1803
Aktiva celkem:	1859
 <b>PASIVA</b>	
Vlastní kapitál:	
Cizí zdroje:	
<hr/>	
Krátkodobé závazky celkem:	
HVbžnéhoúobdobí	
Pasiva celkem:	1859

Pokračování Tab. 14

**VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (v tis.K )**

Celkové tržby

Celkové náklady

**Zisk před zdaněním (ZD)**

Dan z příjmů

**HV za účetní období**

**-58**

*Zdroj: data firmy ALICON s.r.o.*

## Rychlost obrátu pohledávek a doba obrátu pohledávek

Již od počátku existence firmy byl na pohledávky kladen velký důraz, jsou považovány za důležitou součást firmy. Jejich monitorováním se docílilo efektivního růstu firmy a včasného eliminování rizika spojeného s nesolidními zákazníky. Podniky se hlavně snaží docílit zisku, ostatní důležité složky jsou vedlejší, neuvádějí si, že zisk bez úhrady nic neznamená. Vysoké pohledávky po termínu splatnosti se pro firmy stávají záležitostí, profinancování obchodu se pak dále je formou úvěru, který je pro podniky záležitostí a další náklad.

$$\text{Rychlost obrátu pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{průměrný stav pohledávek}} = \frac{1621}{1269} = 1,277$$

k 31.03.2009

$$\text{Doba obrátu pohledávek} = \frac{365}{\text{obratovost pohledávek}} = 286 \text{ dn}$$

k 31.03.2009

Od počátku existence firmy je snaha o nastavení podmínky na dobírku s každým novým zákazníkem. Ovšem ne vždy se to podaří, na počátku se navázal vztah s firmami, které byly solidním zákazníkem s velkým obrátem, takové firmy jinak než na splatnost neobjednají. Postupem doby se stálým hledáním nových a nových zákazníků, se kterými se navazovala úhrada na dobírku, došlo k profinancování firmy. Úhrady takových pohledávek jsou během 4 dnů a splatnosti u dodavatelů jsou 30 dní.

Za první čtvrtletí 2009 se tento ukazatel zhoršil na 286 dní. Firmy z důvodu krize začaly požadovat delší doby splatnosti. Firma ALICON také musela začít prodávat zásoby za nižší marže, aby došlo ke snížení zásob na skladu. Dvě firmy navíc přestaly hradit své závazky, a to se v pohledávkách promítlo. Firma se snažila vyjednat se zákazníky úhrady, aby nevzrostly další náklady na právní zastoupení, použila interní zdroj (své zaměstnance) na upomínání pohledávek po splatnosti a veškerou předžalobní korespondenci.

## Rentabilita celkového kapitálu

Tento ukazatel nám vyjadřuje celkovou efektivnost podniku, nebo-li produktivitu síly podniku.

$$\text{Rentabilita celkového kapitálu} = \frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{celkový kapitál}} = \frac{-58}{1859} = -3,120 \%$$

k 31.03.2009

Akoliv se ekonomové domnívali, že by krize už mohla být na ústupu, dorazila do české republiky druhá vlna. Stalo se, že německé firmy v oboru strojírenství, které dosud přežívaly, zkrachovaly. Hodně firem se uzavřelo, začaly propouštět zaměstnance a dostaly se do značných problémů. Na tyto firmy byly navázány české podniky. Firmy ukončily investice a měly přísná opatření na nákupy nového zboží, které se snažily stáhnout na minimum. Více než uskutečňovat nákup, začaly zasílat nástroje na opravy a přebroušení. ALICON s.r.o. nestačil včas zareagovat, kontrakty byly domluvené, zboží objednané, ale následně zakázky zrušené a zboží již nešlo vrátit. Ukazatel rentability se propadl na -3,12 %.

## Ukazatel zadluženosti

Tento ukazatel vyjadřuje, jaká míra cizích zdrojů je využita k financování vlastní činnosti podniku, čím se ovlivňuje riziko i výnosnost kapitálu.

$$\text{Ukazatel zadluženosti} = \frac{\text{celkové závazky}}{\text{celková aktiva}} = \frac{1555}{1859} = 83,647 \%$$

k 31.03.2009

Firma v tomto tvrtletí využívala více než 83 % cizích zdroj , navázané problémy s nezaplacenými pohledávkami se promítl i na úhradu dodavatel m.

### **Ukazatel likvidity**

Ukazatel b žné likvidity je pom r celkového objemu ob žných aktiv a krátkodobých závazk , ukáže solventnost podniku. Tento ukazatel vy íslí, kolikrát pokrývají ob žná aktiva krátkodobé závazky podniku. Neboli kolikrát je podnik schopen uspokojit své v ítele, kdyby prom nil ob žná aktiva v hotovost.

$$\text{B žná likvidita} = \frac{\text{ob žná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} = \frac{1803}{1555} = \mathbf{1,159}$$

k 31.03.2009

Ve sledovaném období je firma ALICON s.r.o. schopná dostát svým závazk m, b žná likvidita je v pr m ru stejná. Výsledek ukazuje, že jednotka krátkodobých závazk je kryta v pr m ru 1,159 korunami krátkodobých aktiv.

Protože ne všechna aktiva jsou stejn likvidní (nap íklad zásoby), zjistíme pohotovou likviditu, která je o toto o íšt ná.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{ob žná aktiva-zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} = \frac{1269}{1555} = \mathbf{0,816}$$

k 31.03.2009

Nižší hodnota pohotové likvidity ukázala nadm rnou míru zásob ve struktu e aktiv podniku. Do budoucna musí svou innost zam ít na snížení zásob.

## 4.8 Nákladový controlling za první polovinu roku 2009

**Tab. 15: Výsledky dle sestavených prozatímních záv. rek za první polovinu roku 2009**

Údaje v tis.K	První polovinu 2009
Nákup spot eba	105
PHM	131
Prodané zboží	2525
Ostatní služby	24
Pošta+kolky	21
Telefony	9
Inzerce	14
Ost ení,povlak	69
Provize,zprost .obchodu	337
Nájem	180
Mzdové náklady	59
Ostatní finan ní náklady	53
Da z p íjm	0
<b>CELKOVÉ NÁKLADY</b>	<b>3527</b>
	<b>3741</b>
<b>HV PO ZDAN Í</b>	<b>214</b>

*Zdroj: data firmy ALICON s.r.o.*

Pom r režijních náklad k celkovým náklad m se zm nil:

$$\frac{1002}{3527} = 28,410 \%$$

Minimální p írážka na zboží musí být proto minimáln 28 %, aby pokryla režijní náklady. V pr m ru je p írážka za toto období 48,16 %. Opat ením z minulého tvtletí a prodejem zásob ze skladových zdroj , byl op tovn za sledované období docílen zisk.

**Tab. 16: Skutečné příjmy dle firem za první polovinu roku 2009**

Název firmy	Poizovací cena (Kč)	Prodejní cena (Kč)	Příjmy (%)	Zisk (Kč)
TP	407,80	687,00	68,46	279,20
IT	645,30	1 076,00	66,74	430,70
ZD	711,03	1 200,00	68,77	488,97
CS	1 234,47	1 930,00	56,34	695,53
SF	842,92	1 550,00	83,88	707,08
RS	1 219,57	1 970,00	61,53	750,43
GI	1 444,16	2 340,00	62,03	895,84
TA	2 974,87	4 201,00	41,22	1 226,13
VKS	2 912,10	4 180,00	43,54	1 267,90
OS	1 757,71	3 200,00	82,06	1 442,29
KZ	2 718,63	4 230,00	55,59	1 511,37
TM	3 167,28	4 800,00	51,55	1 632,72
RM	2 788,00	4 480,00	60,69	1 692,00
TE	2 904,00	5 030,00	73,21	2 126,00
VK	4 078,20	6 396,00	56,83	2 317,80
LB	4 405,53	6 769,00	53,65	2 363,47
OI	5 227,34	8 171,00	56,31	2 943,66
DO	3 310,42	6 467,00	95,35	3 156,58
RJ	4 640,47	8 320,00	79,29	3 679,53
FH	4 656,45	8 433,00	81,10	3 776,55
QA	6 843,31	10 634,00	55,39	3 790,69
NB	5 552,22	9 663,00	74,04	4 110,78
MN	5 546,80	10 366,00	86,88	4 819,20
AF	8 130,69	13 340,00	64,07	5 209,31
DL	9 242,16	16 050,00	73,66	6 807,84
SI	9 021,67	16 475,00	82,62	7 453,33
JJ	11 205,78	18 796,00	67,73	7 590,22
VN	11 131,03	19 684,00	76,84	8 552,97
WK	11 541,91	20 343,00	76,25	8 801,09
BK	17 428,98	28 723,00	64,80	11 294,02
TG	20 475,79	32 116,00	56,85	11 640,21
TV	16 492,53	28 605,00	73,44	12 112,47
KK	17 788,31	30 232,00	69,95	12 443,69
ST	24 510,71	40 868,00	66,74	16 357,29
MM	28 213,86	44 931,00	59,25	16 717,14
<b>N</b>	<b>30 895,87</b>	<b>47 724,00</b>	<b>54,47</b>	<b>16 828,13</b>
<b>AV</b>	<b>60 314,48</b>	<b>95 661,00</b>	<b>58,60</b>	<b>35 346,52</b>
<b>DMD</b>	<b>98 378,97</b>	<b>162 137,98</b>	<b>64,81</b>	<b>63 759,01</b>
<b>J</b>	<b>83 627,96</b>	<b>150 125,00</b>	<b>79,52</b>	<b>66 497,04</b>
<b>DM</b>	<b>158 810,00</b>	<b>264 464,00</b>	<b>66,53</b>	<b>105 654,00</b>
<b>VB</b>	<b>274 809,26</b>	<b>432 515,00</b>	<b>57,39</b>	<b>157 705,74</b>
<b>CC</b>	<b>323 991,54</b>	<b>541 387,00</b>	<b>67,10</b>	<b>217 395,46</b>

Zdroj: data firmy ALICON s.r.o.

V tomto období došlo ke splnění cíle firmy, v průměru měla firma příjmy 48,16 %.  
Obchodním zástupcům byly vyplaceny mimořádné odměny.

## Rychlost obratu zásob a doba obratu zásob

$$\text{Rychlost obratu zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{průměrný stav zásob}} = \frac{3741}{448} = 8,350$$

k 30.06.2009

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{365}{\text{obratovost zásob}} = 44 \text{ dn}$$

k 30.06.2009

Rychlost obratu zásob se oproti prvnímu čtvrtletí roku 2009 výrazně zlepšila, doba obratu zásob také. Je to jen potvrzení, že se podařilo prodávat spíše zboží, což již bylo na skladu, místo objednávání stále nového zboží. Tím se snižují i náklady s tím spojené, jako náklady na skladování, náklady na objednání, náklady za zboží, a proto vzrůstá i zisk. Stále je rozvíjena činnost ve vyhledávání nových zákazníků.

**Tab. 17: Výsledky dle sestavených prozatímních závěrek za první polovinu roku 2009**

ROZVAHA (v tis.K )	31.3.2009	30.6.2009
<b>AKTIVA</b>		
Stálá aktiva celkem:	56	56
Oběžná aktiva:		
<b>Oběžná aktiva celkem:</b>	<b>1803</b>	<b>1664</b>
<b>Aktiva celkem:</b>	<b>1859</b>	<b>1720</b>
<b>PASIVA</b>		
Vlastní kapitál:		
Cizí zdroje:		
<b>Krátkodobé závazky celkem:</b>		
<b>HV běžného údobí</b>		
<b>Pasiva celkem:</b>	<b>1859</b>	<b>1720</b>



Pokračování Tab. 17

**VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (v tis.K )**

Celkové tržby

Celkové náklady

**Zisk po zdanění (ZD)**

Daň z příjmů

<b>HV za účetní období</b>	<b>-58</b>	<b>214</b>
----------------------------	------------	------------

*Zdroj: data firmy ALICON s.r.o.*

### Rychlost obrátu pohledávek a doba obrátu pohledávek

$$\text{Rychlost obrátu pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{průměrný stav pohledávek}} = \frac{3741}{1216} = \mathbf{3,076}$$

k 30.06.2009

$$\text{Doba obrátu pohledávek} = \frac{365}{\text{obratovost pohledávek}} = \mathbf{119 \text{ dn}}$$

k 30.06.2009

Rychlost obrátu a doba obrátu pohledávek se snížila, ve srovnání oproti minulému čtvrtletí. Odbíratelé firmu nutí do delších splatností, tím narůstají pohledávky. Firma musí hodně zvažovat, zda se vyplatí splatnost prodloužit, či raději od obchodu upustit. Zvažování probíhá na jednotlivých případech dle marže na zakázku. Opatření stále kontrolovat pohledávky, stále včas upomínat, pokud nehradí, pozastavovat jim dodávky, stále hledat nové zákazníky.

### Rentabilita celkového kapitálu

$$\text{Rentabilita celkového kapitálu} = \frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{celkový kapitál}} = \frac{214}{1720} = \mathbf{12,442 \%}$$

k 30.06.2009

V dalším čtvrtletí se podařilo dosáhnout nápravným opatřením. Prodávát co nejvíce zásob ze skladu, objednávat pokud možno na objednávku, co nejvíce snížit zásoby na skladu. To se projevilo na zvýšení ukazatele rentability na 12 %. Dalším opatřením je co nejvíce snížit náklady, hlavně režijní, stejně tak i zásoby. I nadále je v české republice krize ve strojírenství, firmy mají pozastavené investice.

### **Ukazatel zadluženosti**

$$\text{Ukazatel zadluženosti} = \frac{\text{celkové závazky}}{\text{celková aktiva}} = \frac{1144}{1720} = \mathbf{66,512 \%}$$

k 30.06.2009

Úhrady pohledávek ze strany odběratelů se promítlo na ukazateli zadluženosti, následnou úhradou dodavatelům se snížil na 66,5 %.

### **Ukazatel likvidity**

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} = \frac{1664}{1144} = \mathbf{1,455}$$

k 30.06.2009

I v dalším čtvrtletí je firma ALICON s.r.o. schopná dostát svým závazkům, ve srovnání s minulým čtvrtletím se běžná likvidita zlepšila.

$$\text{Pohotovostní likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva-zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} = \frac{1216}{1144} = \mathbf{1,063}$$

k 30.06.2009

V tomto čtvrtletí došlo ke zlepšení pohotovostní likvidity, v návaznosti na snížení skladových zásob.

## 4.9 Nákladový controlling za třetí čtvrtletí roku 2009

**Tab. 18: Výsledky dle sestavených prozatímních závěrů za třetí čtvrtletí roku 2009**

Údaje v tis.K	Třetí čtvrtletí 2009
Nákup spot obchodu	186
PHM	229
Prodané zboží	3262
Ostatní služby	41
Pošta+kolky	30
Telefony	21
Inzerce	15
Ostatní, povlak	83
Provize, zprostředkování obchodu	548
Nájem	270
Mzdové náklady	85
Ostatní finanční náklady	72
Další příjmy	0
<b>CELKOVÉ NÁKLADY</b>	<b>4842</b>
	<b>5063</b>
<b>HV PO ZDANĚNÍ</b>	<b>221</b>

*Zdroj: data firmy ALICON s.r.o.*

Poměr režijních nákladů k celkovým nákladům:

$$\frac{1580}{4842} = 32,630 \%$$

Minimální marže na zboží musí být proto minimálně 33 %.

**Tab. 19: Skutečné přírůstky dle firem za třetí čtvrtletí roku 2009**

Název firmy	Poizovací cena (Kč)	Prodejní cena (Kč)	Přírůstek (%)	Zisk (Kč)
DO	1 500,00	2 800,00	86,67	1 300,00
RJ	2 089,37	3 878,00	85,61	1 788,63
WK	3 050,54	5 400,00	77,02	2 349,46
LB	3 018,04	5 827,00	93,07	2 808,96
TM	4 027,53	7 173,00	78,10	3 145,47
DV	4 086,55	7 670,00	87,69	3 583,45

Pokračování Tab. 19

NM	4 033,41	7 811,00	93,66	3 777,59
ST	5 002,00	8 930,00	78,53	3 928,00
OT	7 062,04	11 457,00	62,23	4 394,96
BK	7 235,11	11 633,00	60,79	4 397,89
MK	9 067,77	14 000,00	54,39	4 932,23
EŠ	10 054,61	16 664,00	65,73	6 609,39
DMD	14 683,06	26 556,24	80,86	11 873,18
N	28 022,19	45 831,00	63,55	17 808,81
SC	41 759,83	77 025,00	84,45	35 265,17
<b>CC</b>	<b>70 990,71</b>	<b>115 145,00</b>	<b>62,20</b>	<b>44 154,29</b>
<b>VB</b>	<b>100 040,10</b>	<b>185 436,00</b>	<b>85,36</b>	<b>85 395,90</b>
<b>J</b>	<b>100 699,23</b>	<b>188 222,90</b>	<b>86,92</b>	<b>87 523,67</b>
<b>DM</b>	<b>320 620,00</b>	<b>580 541,00</b>	<b>81,07</b>	<b>259 921,00</b>

Zdroj: data firmy ALICON s.r.o.

Cíle firmy v tomto období byly splněny s velmi dobrým výsledkem. Pírážka neklesla pod 50 % a v průměru činila 55,21 %. Obchodní zástupci a obchodní oddělení byly za zásluhy finančně odměněny.

### Rychlost obrátu zásob a doba obrátu zásob

$$\text{Rychlost obrátu zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{průměrný stav zásob}} = \frac{5063}{662} = \mathbf{7,648}$$

k 30.09.2009

$$\text{Doba obrátu zásob} = \frac{365}{\text{obratovost zásob}} = \mathbf{48 \text{ dn}}$$

k 30.09.2009

Doba obrátu zásob je jen o něco mále horší než minulé čtvrtletí, stále se přibližuje k 30 dnům, což je cílem firmy.

**Tab. 20: Výsledky dle sestavených prozatímních závazků za třetí čtvrtletí roku 2009**

ROZVAHA (v tis.K )	31.3.2009	30.6.2009	30.9.2009
<b>AKTIVA</b>			
Stálá aktiva celkem:	56	56	56
Oběžná aktiva:			
<b>Oběžná aktiva celkem:</b>	<b>1803</b>	<b>1664</b>	<b>1652</b>
<b>Aktiva celkem:</b>	<b>1859</b>	<b>1720</b>	<b>1708</b>
<b>PASIVA</b>			
Vlastní kapitál:			
Cizí zdroje:			
<b>Krátkodobé závazky celkem:</b>			
<b>HV běžného účetního období</b>			
<b>Pasiva celkem:</b>	<b>1859</b>	<b>1720</b>	<b>1708</b>
<b>VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (v tis.K )</b>			
Celkové tržby			
Celkové náklady			
<b>Zisk před zdaněním (ZD)</b>			
Dan z příjmů			
<b>HV za účetní období</b>	<b>-58</b>	<b>214</b>	<b>221</b>

*Zdroj: data firmy ALICON s.r.o.*

### **Rychlost obrátu pohledávek a doba obrátu pohledávek**

$$\text{Rychlost obrátu pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{průměrný stav pohledávek}} = \frac{5063}{990} = 5,114$$

k 30.09.2009

$$\text{Doba obrátu pohledávek} = \frac{365}{\text{obratovost pohledávek}} = 71 \text{ dn}$$

k 30.09.2009

Rychlost obratu a doba obratu pohledávek se zlepšila, ve srovnání oproti minulému tvrtletí. Upomínáním se podařilo dosáhnout úhrady v těchto závazcích po splatnosti.

### **Rentabilita celkového kapitálu**

$$\text{Rentabilita celkového kapitálu} = \frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{celkový kapitál}} = \frac{221}{1708} = \mathbf{12,939 \%}$$

k 30.09.2009

Ukazatel rentability je na podobné úrovni jako minulé tvrtletí.

### **Ukazatel zadluženosti**

$$\text{Ukazatel zadluženosti} = \frac{\text{celkové závazky}}{\text{celková aktiva}} = \frac{1125}{1708} = \mathbf{65,867 \%}$$

k 30.09.2009

Úhrady pohledávek ze strany odběratelů se promítlo na ukazateli zadluženosti, následnou úhradou dodavatelům se snížil na 65,87 %.

### **Ukazatel likvidity**

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} = \frac{1652}{1125} = \mathbf{1,468}$$

k 30.09.2009

S likviditou zatím nemá firma v roce 2009 problém.

$$\text{Pohotovostní likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva - zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} = \frac{990}{1125} = \mathbf{0,880}$$

k 30.09.2009

## 4.10 Nákladový controlling za čtvrté čtvrtletí roku 2009

**Tab. 21: Výsledky dle sestavené závěrky roku 2009**

Údaje v tis.K	2009
Nákup spot oba	278
PHM	366
Prodané zboží	4757
Ostatní služby	262
Pošta+kolky	42
Telefony	36
Inzerce	28
Ost ení,povlak	104
Provize,zprost .obchodu	789
Nájem	360
Mzdové náklady	116
Ostatní finan ní náklady	133
Da z p íjm	32
<b>CELKOVÉ NÁKLADY</b>	<b>7303</b>
	<b>7436</b>
<b>HV PO ZDAN ĚNÍ</b>	<b>133</b>

*Zdroj: data firmy ALICON s.r.o.*

Poměr režijních nákladů k celkovým nákladům:

$$\frac{2546}{7303} = 34,860 \%$$

Minimální přírůžka na zboží musí být proto minimálně 35 %.

**Tab. 22: Skutečné přírůžky dle firem za čtvrté čtvrtletí roku 2009**

Název firmy	Poizovací cena (K )	Prodejní cena (K )	Přírůžka (%)	Zisk (K )
SJ	749,98	1 085,00	44,67	335,02
SI	960,00	1 449,00	50,94	489,00
NJ	674,78	1 169,00	73,24	494,22
VP	1 335,96	1 890,00	41,47	554,04
TM	1 286,14	1 936,00	50,53	649,86
SF	1 001,02	1 850,00	84,81	848,98
VK	2 924,20	4 180,00	42,95	1 255,80
CV	2 522,27	3 824,00	51,61	1 301,73
CS	3 253,00	4 566,00	40,36	1 313,00
TP	1 637,54	2 980,00	81,98	1 342,46
VK	2 868,98	4 260,00	48,48	1 391,02
RM	2 265,45	3 700,00	63,32	1 434,55
NF	2 492,10	4 127,00	65,60	1 634,90

Pokračování Tab. 22

VK	2 809,41	4 639,00	65,12	1 829,59
RJ	4 285,70	6 418,00	49,75	2 132,30
LM	4 809,50	7 250,00	50,74	2 440,50
RN	7 718,95	10 591,00	37,21	2 872,05
WK	4 056,26	7 150,00	76,27	3 093,74
SG	4 198,72	7 301,00	73,89	3 102,28
VK	3 686,96	6 930,00	87,96	3 243,04
MK	4 196,92	7 450,00	77,51	3 253,08
NH	6 412,40	10 220,00	59,38	3 807,60
MZ	5 793,60	10 164,00	75,43	4 370,40
VP	9 776,85	14 348,00	46,75	4 571,15
AV	14 633,00	20 565,00	40,54	5 932,00
TN	9 943,81	16 194,00	62,86	6 250,19
LB	16 207,11	22 644,00	39,72	6 436,89
QA	17 809,96	24 892,25	39,77	7 082,29
OT	12 874,69	20 087,20	56,02	7 212,51
NT	18 244,61	25 793,00	41,37	7 548,39
NM	20 507,37	29 459,00	43,65	8 951,63
SC	25 963,86	38 057,00	46,58	12 093,14
KL	37 487,00	51 196,00	36,57	13 709,00
VB	36 443,45	50 745,00	39,24	14 301,55
<b>J</b>	<b>160 635,00</b>	<b>222 121,00</b>	<b>38,28</b>	<b>61 486,00</b>
<b>DM</b>	<b>113 372,00</b>	<b>185 481,00</b>	<b>63,60</b>	<b>72 109,00</b>
<b>N</b>	<b>183 512,48</b>	<b>269 750,00</b>	<b>46,99</b>	<b>86 237,52</b>
<b>CC</b>	<b>745 649,00</b>	<b>1 266 539,00</b>	<b>69,86</b>	<b>520 890,00</b>

Zdroj: data firmy ALICON s.r.o.

V roce 2009 firma plnila cíle dodržet p írážku minimáln na hranici, aby pokryla režijní náklady. V dob krize dokázala dokonce v n kterých p ípadech prosadit i p írážky vyšší. Bylo to d sledkem opat ení, stále propagovat produkty, které prodává. Návšt vou zákazníka, vysv tlením výhod a správnou cenovou tvorbou to navíc potvrdila. Ve tvrtém tvrtletí neklesla p írážka pod 36 % a v pr m ru inila 56,32 %

### Rychlost obratu zásob a doba obratu zásob

$$\text{Rychlost obratu zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{pr m rný stav zásob}} = \frac{7436}{539} = \mathbf{13,796}$$

k 31.12.2009

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{365}{\text{obratovost zásob}} = \mathbf{26 \text{ dn}}$$

k 31.12.2009



Rychlost obrátu zásob v tomto období poprvé splnila cíl firmy mít dobu obrátu zásob maximálně 30 dn. Byl kladen velký důraz na to, aby objednaný produkt, který momentálně není skladem, byl nahrazen obdobným. A tak došlo k odebrání zboží skladem, i na úkor nižší ceny.

**Tab. 23: Výsledky dle sestavené závěrky roku 2009**

ROZVAHA (v tis.K )	31.3.2009	30.6.2009	30.9.2009	31.12.2009
<b>AKTIVA</b>				
Stálá aktiva celkem:	56	56	56	34
Oběžná aktiva:				
Oběžná aktiva celkem:	1803	1664	1652	2027
Aktiva celkem:	1859	1720	1708	2061
<b>PASIVA</b>				
Vlastní kapitál:				
Cizí zdroje:				
Krátkodobé závazky celkem:				
HV běžného účetního období				
Pasiva celkem:	1859	1720	1708	2061
<b>VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (v tis.K )</b>				
Celkové tržby				
Celkové náklady				
Zisk před zdaněním (ZD)				
Dan z příjmů				
HV za účetní období	-58	214	221	133

*Zdroj: data firmy ALICON s.r.o.*

## Rychlost obratu pohledávek a doba obratu pohledávek

$$\text{Rychlost obratu pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{průměrný stav pohledávek}} = \frac{7436}{1124} = \mathbf{6,616}$$

k 31.12.2009

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{365}{\text{obratovost pohledávek}} = \mathbf{55 \text{ dn}}$$

k 31.12.2009

Rychlost obratu a doba obratu pohledávek se ve srovnání oproti minulému čtvrtletí snížila. Odbíratelé firmu nutí do delších splatností, tím narůstají pohledávky. Firma musí hodně zvažovat, zda se vyplatí splatnost prodloužit, či raději od obchodu upustit. Zvažování probíhá na jednotlivých případech dle prioritizace na zakázku. Podává se další firmu, která nehradila své závazky, přesvědčit o jejich úhradě. Opatření stále kontrolovat pohledávky, stále včas upomínat, pokud nehradí, pozastavovat jim dodávky, stále hledat nové zákazníky.

## Rentabilita celkového kapitálu

$$\text{Rentabilita celkového kapitálu} = \frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{celkový kapitál}} = \frac{133}{2061} = \mathbf{6,453 \%}$$

k 31.12.2009

Na začátku roku firma zažila pokles, z důvodu ukončení některých investic ze strany zákazníků. Mnoho firem se dostalo do značných problémů, jejich obchody byly navázány na strojírenské firmy a automobilky z Německa. V Německu v tomto období došla druhá vlna krize, která dovedla do likvidace firmy, které se do té doby držely. V České republice toto mělo dopad na automobilky, které zastavily investice, zkrátily pracovní dny v týdnu a začaly propouštět zaměstnance. To mělo dopad i na firmu ALICON s.r.o., protože je na tento trh navázána.

Firma ALICON s.r.o. na toto opožďení reagovala, ekonomové odpovídali krizi na stejné i nižší úrovni. Proto neprováděla velké kontrakty, které byly již uzavřené a zrušení objednávek ze strany zákazníka už nestihla včas podchytit.

V dalším čtvrtletí se podařilo dostat nápravným opatřením. Prodávát co nejvíce zásob ze skladu, objednávat pokud možno na objednávku, stáhnout co nejvíce zásoby budou možné. To se projevilo i na zvýšení rentability. Další opatření je co nejvíce snížit náklady, hlavně režijní a zásoby, s nimi jsou spojené značné náklady. I nadále je v české republice krize ve strojírenství, firmy mají pozastavené investice

Firma svým řízením a opatřením dosáhla v roce 2009 rentability 12 % ve druhém a třetím čtvrtletí a 6 % na konci roku. Cílem firmy pro rok 2009 bylo udržet rentabilitu minimálně na 10 %. Aby splnila podmínku, že každou vloženou korunou získá přes 10 haléřů.

Pro rok 2010 bude cíl a plán firmy mít rentabilitu minimálně 10 %.

### **Ukazatel zadluženosti**

$$\text{Ukazatel zadluženosti} = \frac{\text{celkové závazky}}{\text{celková aktiva}} = \frac{1566}{2061} = 75,983 \% \text{ k 31.12.2009}$$

Ukazatel zadluženosti se zvýšil na skoro 76 %, na konci roku firmy oddalují úhrady.

### **Ukazatel likvidity**

I v dalším čtvrtletí je firma ALICON s.r.o. schopná dostát svým závazkům.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{běžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} = \frac{2027}{1566} = 1,294 \text{ k 31.12.2009}$$

$$\text{Pohotov\'a likvidita} = \frac{\text{ob\texttt{ }zn\'a aktiva-z\'asoby}}{\text{kr\'atкодob\'e z\'avazky}} = \frac{1488}{1566} = \mathbf{0,950}$$

k 31.12.2009

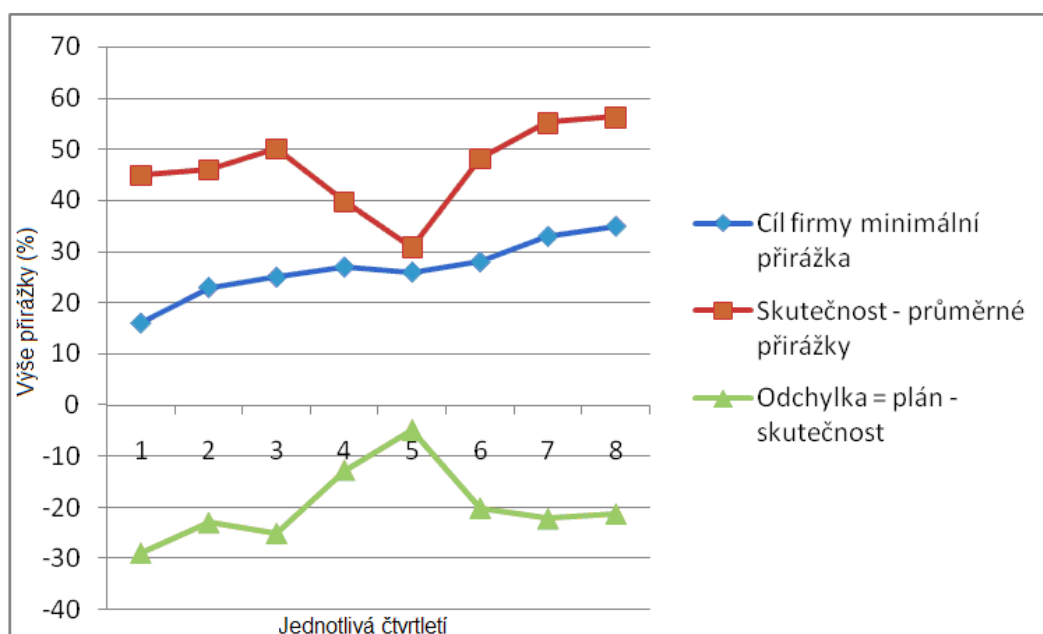
Oproti minul\'emu období se pohotov\'a likvidita v\'yrazn zlepšila, dokonce je nejlepš\'ı za všechna sledovan\'a období.

## 5. Ekonomické zhodnocení

Firma ALICON s.r.o. řízením a stálou kontrolou náklad docílila svých cílů a plánů za celé sledované období. Při tvorbě prodejní ceny vychází z přírážky, kterou limituje poměr režijních nákladů k celkovým nákladům. Tím vyjde koeficient, pro minimální přírážku k poizovací ceně zboží. Vyšší přírážkou firma docílila nejen tohoto cíle, ale navíc i zisku, pro který byla založena.

**Tab. 24: Porovnání celého období rok 2008 - 2009**


Zdroj: data firmy ALICON s.r.o.



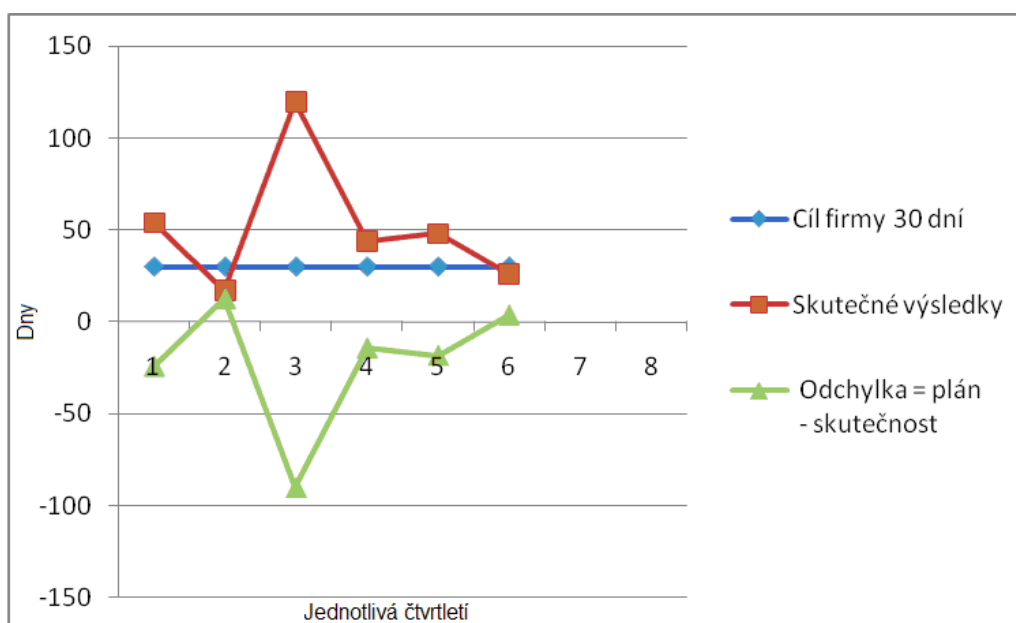
**Obr.2: Grafické znázornění dodržení cíle firmy-přírážky za celé období a odchylka od plánu**

Zdroj: data firmy ALICON s.r.o.

Firma ALICON v průběhu roku došla k závěru, že je potřeba nákladový controlling doplnit o ukazatel rychlost obrátu zásob a doba obrátu zásob, cíl firmy byl ukazatel doby obrátu zásob mít na úrovni 30 dní.

**Tab. 25: Porovnání celého období**


Zdroj: data firmy ALICON s.r.o.



**Obr.3: Grafické znázornění dodržení cíle firmy a odchylka od plánu**

Zdroj: data firmy ALICON s.r.o.

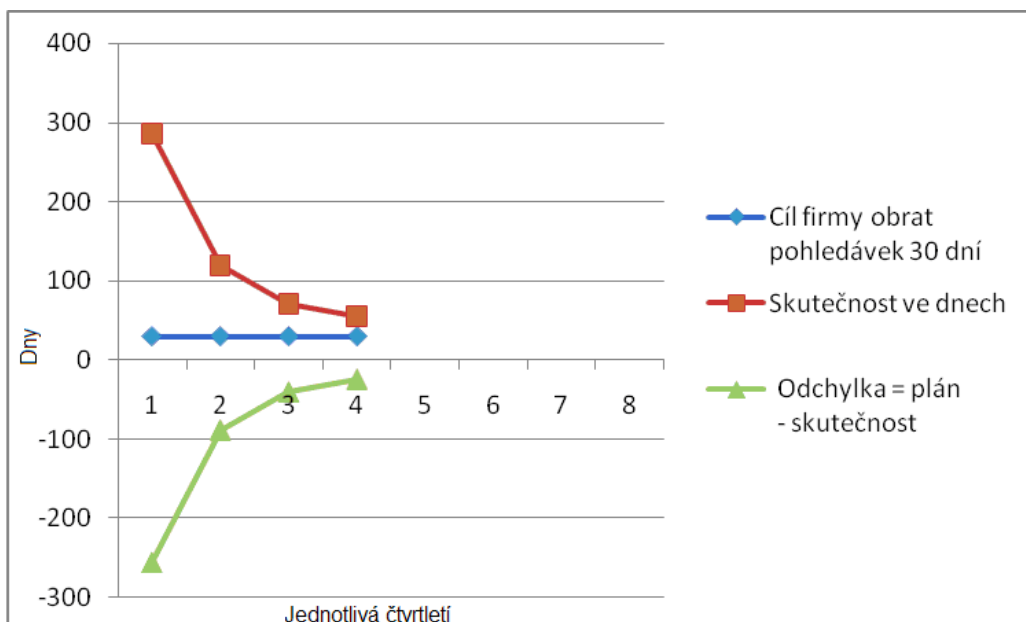
V roce 2009 firma musela nákladový controlling doplnit o další finanční ukazatele, bez kterých se v době krize neobešla.

### Ukazatel doba obratu pohledávek

Firma měla zadané kritérium, mít tento ukazatel 30 dní. Zvolila ho v návaznosti na splatnost u dodavatelů 30 dní. Tento ukazatel se bohužel nepodařilo splnit, důvodem byla nesolventnost ze stran zákazníků. Firma musí stále sledovat pohledávky podle lhůty splatnosti a zákazníky před uzavřením obchodu co nejvíce prověřovat.

**Tab. 26: Porovnání celého období – doba obratu pohledávek**


Zdroj: data firmy ALICON s.r.o.



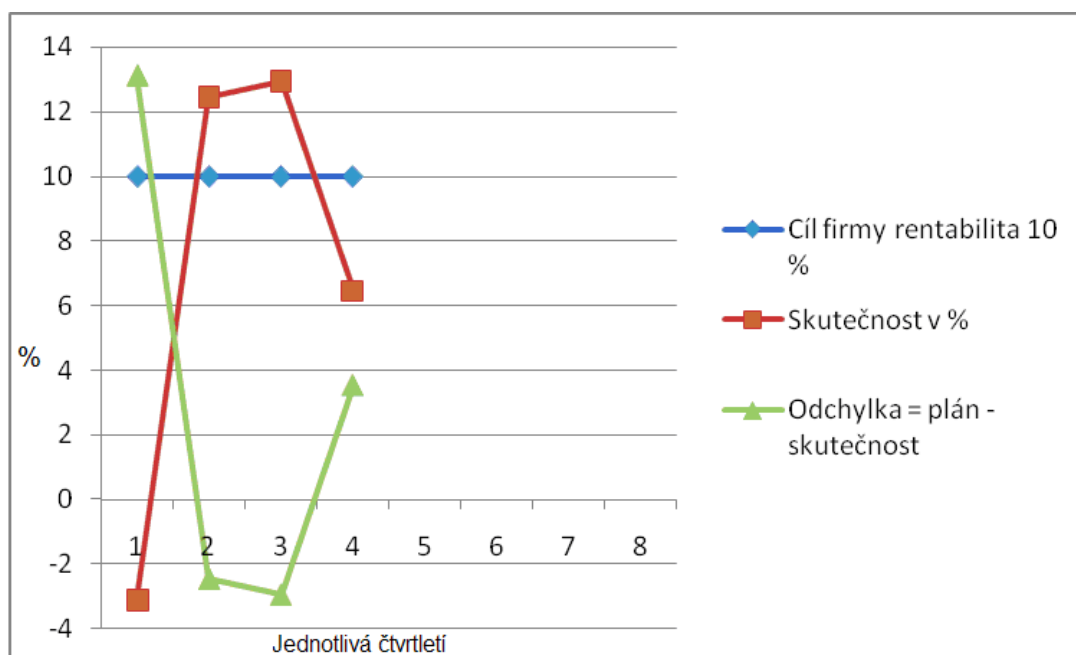
**Obr.4: Grafické znázornění dodržení cíle firmy a odchylka od plánu**

Zdroj: data firmy ALICON s.r.o.

## Ukazatel rentability celkového kapitálu

**Tab. 27: Porovnání celého období – rentabilita celkového kapitálu**


Zdroj: data firmy ALICON s.r.o.



**Obr.5: Grafické znázornění dodržení cíle firmy a odchylka od plánu**

Zdroj: data firmy ALICON s.r.o.

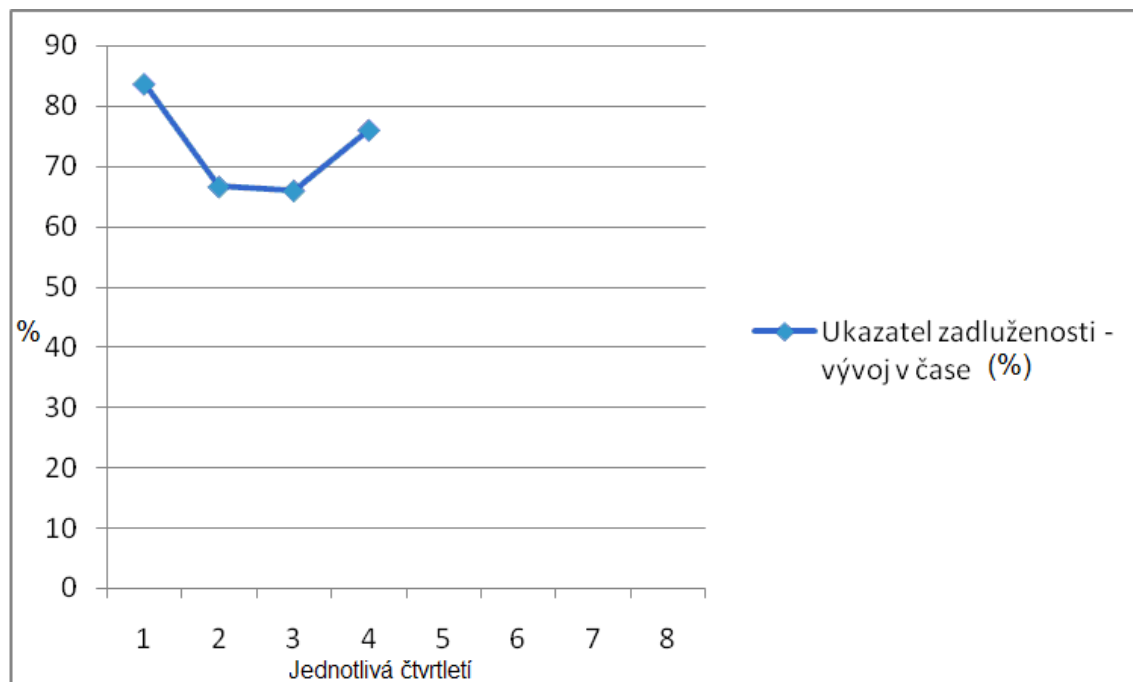
Tento ukazatel vyjadřuje celkovou efektivnost podniku, jeho produkční sílu. V prvním čtvrtletí měla firma tento ukazatel -3,12 %, což znamená, že vloženou korunou do podniku prodala 0,03 korun. V následném opatření vyprodáním skladu a podpory prodáváných produktů se v polovině roku a ve třetím čtvrtletí roku 2009 tento ukazatel zvýšil na 12 %.



V posledním čtvrtletí bohužel opět poklesl. Pro rok 2010 bude cíl firmy mít ukazatel rentability celkového kapitálu 10 %.

### Ukazatel zadluženosti

Tento ukazatel se ve sledovaném období pohyboval v rozmezí 75-83 %. Což znamená, že firma využívala více než 75 % cizích zdrojů.



**Obr.6: Grafické znázornění vývoje ukazatele zadluženosti v čase**

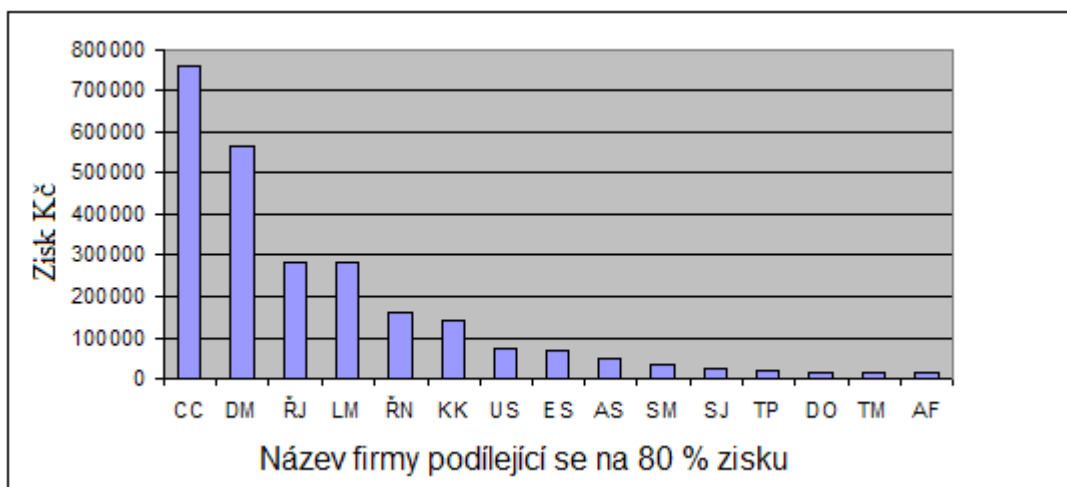
*Zdroj: data firmy ALICON s.r.o.*

### Ukazatel likvidity

Firma ALICON neměla ve sledovaném období s likviditou problém. Proto je solventní firma a dokáže dostát svým závazkům.

### Paretova analýza

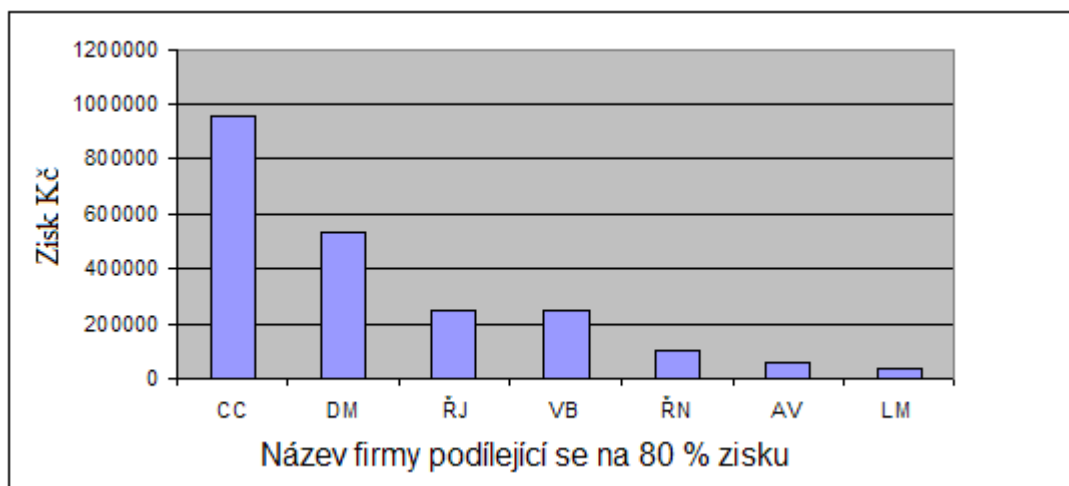
Po celé období firma čtvrtletně sledovala vývoj firem, které vytvářejí 80% zisku. Tyto firmy zdůraznila v dosažených výsledcích červenou barvou. Firma tak měla přehled o zákaznících, kterým musí věnovat nejvyšší pozornost.



**Obr. 7: Grafické znázornění – firmy podílející se na 80 % zisku rok 2008**

*Zdroj: data firmy ALICON s.r.o.*

Graf znázorňuje, podíl jednotlivých firem na celkovém zisku za rok 2008. Jedná se o firmy, které tvoří 80 % z celkového zisku. Těmto firmám byla věnována nejvyšší pozornost a technologická podpora.



**Obr. 8: Grafické znázornění – firmy podílející se na 80 % zisku rok 2009**

*Zdroj: data firmy ALICON s.r.o.*

Z grafického znázornění je patrné, že nejvyšší pozornost je stále věnována těmto klíčovým zákazníkům.

## Závěr

Ve své práci jsem se zaměřila na aplikaci nákladového controllingu jako nástroj řízení v účetní jednotce ALICON s.r.o.

Jedná se o mladou obchodní firmu, založenou v prosinci 2007, která obchoduje na strojírenském trhu. Dováží nástroje na obrábění, které následně prodává na českém i zahraničním trhu.

Náklady patří mezi položky společné všem podnikům a na nich závisí, zda firma bude prosperovat a mít zisk. Náklady sleduje již od vzniku firmy.

Ve firmě se dělají již od počátku jejího vzniku čtvrtletní prozatímní závěrky, které se následně vyhodnocují. Toto je zvoleno z důvodu, že pro firmu je to optimální, pokud chce sledovat prosperitu a chod firmy. Pokud by vyhodnocovala pouze roční závěrky, neměla by už možnost v průběhu roku initiť možná opatření a výsledek usměrňovat správným směrem. Cílem firmy je mít minimální přírůstek poizovací cen nákladů, tak aby pokryla režijní náklady a navíc dosahovala zisku.

V diplomové práci pracuji s aktuálními daty firmy ALICON s.r.o., popisuji její řízení nákladů. Z důležitých bodů považuji stanovení odměny obchodním zástupcem. Pracovala jsem u mnoha obchodních podniků na pozici hlavní účetní a tuto problematiku neměla vůbec podchycenou.

Pětením této práce získáme postupy aplikované ve skutečné firmě, tudíž kroky volené v praxi, jako kontrola a stanovení přírůžky, odměňování i trestání konkrétní zodpovědné osoby, se mohou stát pro někoho novou zkušeností, kterou následně mohou využít.

Ve firmě ALICON tímto řízením a stálou kontrolou bylo ušetřeno mnoho nákladů, které nemusely být tímto vynaloženy, jako náklady na úvratě a náklady s tím spojené. Došlo k úspoře za fixní platy obchodním zástupcem, zástupci dostávají procentuelní odměnu na základě přesných výsledků, kdy firma přesvědčí, zda z obchodu má zisk a v jaké výši. Úspora

na zbytek velké skladování, úspora za externí poradenství. Firma vychází plně z vlastních zdrojů.

Při své práci jsem také došla k závěru, že pouze nákladový controlling je pro obchodní firmu nepostačující. Pokud chce vedení firmy podnik dobře řídit musí hlídat i jiné finanční ukazatele. Za nejdůležitější finanční ukazatel považuji dobu obrátu pohledávek. Obrát z vydaných faktur a zisk bez úhrady ze strany zákazníka nic neznamena.

Myslím si, že tato práce může být pro některé firmy přínosem a inspirací, jak správně řídit náklady v obchodním podniku. Už jen z toho důvodu, že tato firma, kde jsem controlling připsala, ustála hospodářskou krizi a navíc prosperovala s dobrým výsledkem.

# Seznam použité literatury

## Citace

DOYLE, D. P., *Strategické řízení náklad*. 1., vyd. Praha: Aspi, 2006. 228 s. ISBN 80-7357-189-7.

ESCHENBACH, R. et al. *Controlling*. 2., přepracované a rozšířené vyd. Praha: Aspi, 2004. 814 s. ISBN 80-7357-035-1.

FIBÍROVÁ J., et al. *Nákladové a manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: Aspi, 2007. 430 s. ISBN 978-80-7357-299-0.

HUNTOVÁ, M. *Manažerské účetnictví - základy*. 1., vyd. Ostrava: Mirago, 1999. 125 s. ISBN 80-85922-68-1.

KRÁL, B. et al. *Manažerské účetnictví*. 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2008. 622 s. ISBN 978-80-7261-141-6.

MACÍK, K. *Jak kalkulovat podnikové náklady?*. Ostrava: Montanex, 1994. 123 s. ISBN 80-85780-16-X.

OGEROVÁ, B. a FIBÍROVÁ J. *Řízení náklad*. 1. vyd. Praha: HZ Editio, 1998. 155 s. ISBN 80-86009-24-6.

SIMON, H. *Jak na krizi: 33 okamžitých opatření pro vaši firmu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2009. 204 s. ISBN 978-80-7261-204-8.

STANKE, V. *Zvyšování výkonnosti procesním řízením náklad*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 236 s. ISBN 80-247-0456-0.

VALACH, J. et al. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Havlík v Brod: Ekopress, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.

## Bibliografii

Kol. *Financial Management and Control, Study Text*. 4th ed. London: BPP Professional Education, 2004. 707 s. ISBN 0-7517-1665-0.

KOVANICOVÁ, D. *Abeceda účetních znalostí pro každého*. XIX. aktualizované vyd. Praha: Polygon, 2009. 440 s. ISBN 978-80-7273-156-5.

MACÍK, K. *Účetnictví pro manažerskou praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. 236 s. ISBN 80-7169-914-4.

VEJDELEK, J. *Jak zlepšit podnikové účetnictví*. 1. vyd. Havlík v Brod: Grada Publishing, 1998. 64 s. ISBN 80-7169-585-8.

VYSUŠIL, J. *Optimální cena - odraz správné kalkulace*. Vyd. Praha: Profess, 1994. 108 s.  
ISBN: 80-85235-17-X.

**Odkaz na zdroje na internetu:**

Wikipedie: Otevřená encyklopedie: Controlling [online]. c2009 [citováno 15. 01. 2009].

Dostupný z WWW:

<<http://cs.wikipedia.org/w/index.php?title=Controlling&oldid=4696033>>

**Další zdroje:**

Interní materiály společnosti